21世纪工商管理百科全书
管理创新卷

21 SHIJI GONGSHANG GUANLI BAIKE QUANSHU

GUANLI CHUANGXINJUAN

法 律 · 经 济 大 全

青苹果电子图书系列

21 世纪工商管理百科全书

管理创新卷

目　　录

第一篇　制度创新

第二篇 组织创新

第三篇 管理创新

第四篇　技术创新

第五篇　市场创新

第一篇　制度创新

第　一　篇

第一章　制度创新与变迁

一、对人的行为假设

在20世纪70年代，兰思·戴维斯和诺思等人，把熊彼特的创新理论和制度学派的“制度”综合起来，研究现存制度的变革在促使企业获得追加利益中的作用及其起作用的机制，形成了制度创新与变迁的理论。

制度或称为制度安排，不仅依经济发展而发生变化，而且是经济发展的重要条件。同样，企业制度的发展与整个社会经济制度紧密相关，制度是决定企业发展的最重要的因素之一。要探讨现代企业的制度创新，我们有必要从社会、政治规则以及政治制度结构内生化的角度来探讨制度创新与变迁的原因与方式，使我们能够从较大的制度环境下认识现代企业制度创新。所谓制度创新是指出现新的制度安排，制度变迁是指制度安排的创新，或是制度安排的变更与替代。现代产权理论的一个重要应用领域是对企业制度进行分析。但是，产权只是影响人的行为决定、资源配置和经济绩效的各层次制度变量中的一个。要从更广泛的角度考察经济发展和企业发展以及企业制度创新的机理，就必须研究制度的作用、制度创新的动因、制度创新的一般过程以及制度变迁的路径与绩效等一系列问题。

社会科学的所有理论都直接或间接隐含着对人们行为的某种假定，这些假定构成理论赖以成立的前提。理论对现实世界的解释力和引导力在很大程度上依赖于这个前提的可靠性，也就是关于人的行为假定是否贴近于实际。不同的行为假定将导致不同的经济体制组织的选择结果。在我们反思传统社会主义体制时不难发现它关于人的“根本利益一致”、“人的偏好和能力是整齐划一的”、人们普遍具有“自觉的劳动觉悟和高尚的社会道德(排除了诸如偷懒、消极怠工、违约等机会主义动机和行为)以及人们之间同志式的相互合作关系”等的前提假定与现实存在着较大的反差。

经济活动是在资源稀缺的环境中为了满足人们的需要，并在人们的相互关系中展开的。因此，人的行为特征对经济活动有着始发性的影响。人类经济活动始终面对着两个基本事实：资源的稀缺和人的共存。资源的稀缺是对于人类需要而言的。虽然随着资源开发技术的进步，可被利用的资源范围有所扩大，但相对于不断增长的人类需要来说，资源稀缺总是无法改变的。另一方面，对资源的开发又是在人们相互依赖的环境中展开的。资源的开发需要人们的相互合作，但同时资源的稀缺又使人们陷入利益的冲突。如果说在人们相互依存和冲突的联系中，有效配置和利用资源是经济学研究的基本问题，那么，人的行为假定在经济学中的重要性就是不言而喻的了。

1. 个人追求效用最大化

在给定的约束条件下，人们在诸多可能的选择中，将尽量使自己的效用满足达到最大。需要指出的是，这里所讲的效用完全是一种主观评价，包含着人们的价值偏好。其内容不仅仅是物质利益，还有非物质利益如情义、名誉、地位、闲暇、人际关系及身心健康等。一旦可供选择的机会受到制约(如竞争激烈、稀缺性和制度的限制)，人们便会在这些选择中次第替代。例如，在一个扶持垄断、限制竞争的社会里，人们将大量资源用于追逐权力而不是从事生产性活动就是一种最佳选择。诺思认为，非财富最大化行为可以解释人们常常所具有的集体主义偏好。

追求效用最大化几乎是一切经济理论的共同前提。在马克思经济学中，表现为资本家为了最大限度的利润而不惜铤而走险，工人在工资问题上则与资本家进行阶级斗争(这里首先是工人个体的利益，当这种个体的利益汇集在一起并表现为自觉的行为的时候就成为阶级利益。在阶级利益中包含着个体利益)。在古典经济学中，表现为斯密的“经济人”范畴；在新古典理论中，效用最大化和利润最大化构成了一切理论分析及其结论的基本前提和论证基础。用新古典理论的研究方法研究经济制度的新制度经济学，更是以追求效用最大化作为其基础的假设。

个人追求效用最大化这一假设所遇到的最强有力的挑战来自西蒙的有限理性学说。最大化行为假设是以完全理性为条件的。由于具备了完全理性，人们才能够找到实现目标的所有备选方案。预见这些

方案的实施结果,并依据某种价值标准在这些方案中作出最优抉择。但在有限理性学说看来,由于环境的不确定性和复杂性,以及人自身生理上的限制,了解所有备选方案及其实施后果实际上是办不到的。因此,决策过程中人们寻找的并非"最大"、"最优"标准,而是"满意"标准。

那么,有限理性与最大化行为假定是否必定无法相容?问题的关键是对收益和成本的理解。一般地说,决策者之所以在发现"满意"的备选方案后就不去寻找更好的乃至最优的方案,是由于寻找新方案所增加的成本超过了所增加的收益。实际上,决策者所面临的是两个最大化体系,一个体系中包括了寻找费用,另一个体系则没有包括。于是,在后者看来是最优的方案,在前者看来则是得不偿失;相反,在前者看来是最优的方案,在后者看来则是"满意"的而非最优的。当然,究竟哪个体系更可取,要看哪个体系更接近实际。另一方面,按照西蒙的看法,所谓寻求满意就是发现符合某一欲望的备选方案,而欲望水平不是固定不变的,它可以随人们对由好方案多少所标志的环境状况的体验变化而升降。"从长期均势看,如将搜寻费用考虑在内,动态调整欲望水平而作出的抉择,甚至可以等价于最优抉择"。把决定欲望水平的环境状况与竞争程度联系起来理解,与竞争不足的环境相比,竞争充分的环境一般能产生较多的好方案,这两种环境所决定的欲望水平必定是有差距的。在一个有足够竞争强度的环境里,如果只有接近或达到最优才能"令人满意"(若不是最优的便可能成为竞争的失败者),那么满意标准与最优标准就是接近和一致的。如果进一步考虑到竞争过程中与满意标准对应的方案的逐步改进,在一个恰当长的时间内,满意标准与最优标准的统一在逻辑上就更容易于成立。

综上所述,我们在承认有限理性的同时维持追求效用最大化的行为假设,但又强调它与以完全理性为条件的最大化行为假设的区别。

2. 需求偏好和能力的多样性

人类经济活动的最终目的是满足自身的需要,这是一个经验范围内的问题。由于经济、文化传统、习俗、种族甚至遗传的不同,人类需求偏好是非常多样化和复杂的。

马克思主义理论认为,人的本质是一切社会关系的总和,即人是社会的人。这一命题告诉我们人的追求是多方面的,除了最基本的物质利益之外,可能还包括正义感、社会责任感等。

西方管理学中对人的需求的认识直接推动了管理水平的提高。泰罗等管理学家在"经济人"的假说之上提出科学管理学说。泰罗认为:企业家的目的是获取最大限度的利润,而工人的目的是获取最大限度的工资收入。20 世纪 30 年代的"霍桑实验"提出了"社会人"的假说。"社会人"不仅要求在社会上寻求较好的收入以改善经济条件,谋求较好的生活水准,而且他们还需要得到友谊、安定和归属感,还需要得到尊重。马斯洛在此假设上提出了需求层次学说,他把人类需要区分为基本的生理需要(得到生存)、安全需要(免于受伤害、受剥夺和失业等)、社会的需要(感情、爱、归属感)、尊重感的需要(有自尊心以及受别人尊重)和自我实现的需要(发挥潜能、实现理想等),认为这些需要逐次产生,前一种需要得到满足甚至部分得到满足,就会产生后一种需要。

经济学主张把需要和需求区别开来。如果说需要指不受约束的欲望,需求则指能够实际得到满足的需要,在货币经济中表现为受到一定量可支配收入限制的需要。经济学把自己的研究重点放在现在和可预期的将来的需求偏好上,从而缩小了对"需要"的考虑范围。

影响需求的诸多因素连同环境的变迁致使人们的能力具有发展性和多样性,与此相应要求有一定的流动性与之适应。

3. 有限理性

有限理性是相对于完全理性提出的,有限理性的行为假定涉及到人与环境的关系。

理性可分为完全理性、直觉理性和有限理性。完全理性假定,决策者对自己面临的选择范围,可能选择策略所导致的后果有完全的计算能力,他协调了或者说权衡了一切互有冲突的局部价值,并把它们综合到单一的效用函数之中,按照对它们的偏好来排列所有未来可能状态的优劣次序。直觉理性是大众心目中很盛行的一种理性模型。按照这种模型,人类的思维和人类作出正确决策的本事,大多都被归功于人类具有很好的直觉和判断能力。直觉和判断能力作为一种技能被认为与某种再认过程相联系。这种技能是人类通过储存经验事实和在适当情况下再认一定的情景时而获得的。如你在路上碰到一位朋友,你会立即认出他,因为你的头脑里已有了关于这位朋友的信息,一遇有刺激,就能把这个信息辨认出来。

如果说完全理性是一种很强的理性,直觉理性是一种比较弱的、出于本能反应的理性,有限理性就

是介于其间的一种中等程度的理性。西蒙把它描述为“有达到理性的意识,但又是有限的”。有限理性描述的是人们利用不过分的计算量和很不完全的信息,去作出实际决策的过程,以区别于与完全理性相联系的实际上无法达到的决策过程。正是在这个意义上,西蒙将有限理性模型称为人的行为模型。按照有限理性模型,虽然人类生活的世界上亿万种事物原则上可能是相互影响的,但人的决策不是非要达到极深刻的地步不可,没有必要把每个问题都同世界上所有的其他问题联系在一起。人们通常优先考虑解决那些最紧要的问题,而把其他问题放在以后解决。正是由于这种可分解性,才使得人类能在错综复杂的环境中得到生存和发展。人类所建立的种种精致的组织都是对付个人在复杂性和不确定性面前理解力和计算力不足的产物。一个复杂的问题可被分解为若干个相对独立的小问题,然后根据解决某个小问题的需要构造组织,通过组织内人们的分工和专业化,产生超过个人的理性能力,达到个人难以企及的目标。

4. 机会主义倾向

按照威廉姆森的定义,机会主义倾向指人们借助于不正当手段谋取自身利益的行为倾向。机会主义假设不同于古典和新古典经济学中人以简单方式追求自身利益的假设。后者既认为人追求自我利益的最大化,因而动机是强烈的,又认为这种追求是明确的,直截了当的,他不说谎,不欺骗,并信守自己的承诺。这与完全理性假设是一致的。由于人具有完全理性,能够洞察现在和未来,说谎、欺骗以及毁约谋取私利行为都无从得逞。

机会主义倾向假设则以有限理性假设为前提。由于人的理性有限,他不可能对复杂的和不确定的环境一览无余,不可能获得关于环境现在和将来变化的所有信息。在这种情况下,有的交易者就可能利用某种有利信息条件,如信息不对称环境,向对方说谎和欺骗,或者利用某种有利的讨价还价地位背信弃义,要挟对方。当然,这并不意味着所有的人在所有的时间都以机会主义方式行事,但总有那么一些人在有些时候采取这种行为方式。而人们很难知道什么人在什么时候,以什么具体形式采取机会主义行为。

机会主义行为倾向说明人谋求自身利益的动机是强烈的,同时行为是复杂的,既可以采取正当手段,也可以采取不正当手段,而且究竟哪些人在哪些时候采取哪些手段是不很确定的。

二、制度供求、制度均衡与非均衡

1. 制度的内涵

在影响人的行为决定、资源配置与经济绩效的诸制度变量中,产权的功能极其重要,但它毕竟只是其中的一个,除它以外的其他一些变量也对上述方面产生影响。因此有必要在一个比产权更广的制度内涵中来考虑这些问题。新制度学派的基本思想是:制度是内生的,它对经济增长的影响重大。在这一逻辑下,他们探讨了制度的基本功能,影响制度变迁的因素,作出不同制度安排选择的原因,以及在制度变迁中的国家行为和意识形态在制度变迁中的作用。

(1)制度演化论制度学派的论述。凡勃论、康芒斯的制度演化论制度学派形成和发展于20世纪的美国,其创始人凡勃论(1857～1929)在资本主义从自由竞争向垄断转变的情况下,对正统经济学提出批判。他不同意新古典学派从市场经济中的供求关系出发,去研究社会的经济行为——生产者行为追求利润最大化,消费者行为追求效用最大化;反对新古典学派以“纯市场”为对象,去研究资源的合理配置和有效利用。以他为代表的这一学派认为,不能把复杂的社会经济等同于市场。市场本身就是社会经济的一种制度,它不仅包括经济关系,而且还包括其他社会关系,因此,他们以“制度”为对象,认为“制度”是经济发展的动力,社会的经济现实及其发展趋势是受“制度”制约的。这一学派的代表人物都从“制度”出发分析社会的经济结构及其发展,只是他们各自对“制度”这个基本概念有不同的解释罢了。

凡勃论主要从社会学和进化论的角度出发,着重研究社会经济关系在制度上或结构上的变化。在他看来,所谓制度“实质上是个人或社会共有的某些关系或某些思想习惯”。按照这种解释,他把诸如私有财产、价格、市场、货币、竞争、企业政治机构、法律和营利活动等等,包括在“社会习惯”之列。在达尔文进化论思想影响下,他特别强调“社会习惯”本身,从而由此形成的制度也有它的历史的起源和演化过程。他认为,在人类社会生活中(实际上是在经济活动中)主要有两个制度:一个是满足人类物质生活的生产技术制度;另一个是私有财产制度。他强调必须从这种“制度”上的矛盾中去寻找社会弊病的原因;他还特别强调技术变异对制度演变的意义。这就是后来的制度学派沿袭的所谓“凡勃论传统”。显然,在他提出的决定社会经济结构的私有财产制度中,最重要的是财产所有权。

美国经济学家康芒斯(1862～1945)是凡勃论的追随者,他的《制度经济学》是该学派第一部系统的理论著作。如果说,凡勃论主要是从社会学的角度研究与分析“制度”及其对经济的运行与发展的作用,那么康芒斯则主要是从法律学的角度研究与分析对经济的运行与发展的作用。他认为制度就是“集体行动控制个体行动”,制度经济学就是“关于所有权的经济学”。当财产所有权发生冲突时,通过集体行动加以控制,控制的办法包括道德制裁、经济制裁与法律制裁。社会中的具体制度就是“运行中的机构”,它包括两个方面:①机构即组织,“从家庭、公司、工会、同业协会直到国家本身,我们称为制度”。②机构的运行,即集体行动,包括无组织的习俗和有组织的行动。在机构的运行中,必须遵守一定的准则。在康芒斯看来,在制度中最重要的是财产所有权制度,即关于产权关系的制度。这不是人对自然的关系而是人对自然物的所有权关系,这方面的利益冲突是由法庭处理的。制度经济学的基础是物品的所有权,不是物品本身,所以,在市场交易中不是物品的交换,而是物品的“未来所有权的让与和取得”,“是所有权的转移”。

(2)新制度经济学派中的制度。科斯、诺思等新制度经济学派所研究的制度并非通常意义上的“制度”。舒尔茨将制度定义为“一种行为规则,这些规则涉及社会政治及经济行为”,这一定义为以后研究制度的学者所接受。他认为,制度是某些服务的供给者,它们应经济增长的需求而产生。他将制度所提供的服务进行了富有经验意义的归纳。①用于降低交易费用的制度(如货币、期货市场等);②用于影响要素所有者之间配置风险的制度(如合约、分成制、公司、保险等);③用于提供职能组织与个人收入之间的联系的制度(如产权、资历等);④用于研究公共品和服务的生产与分配框架的制度(如学校、农业试验站等)。舒尔茨还联系现代经济增长的事实指出,对制度的新的需求是人的经济价值提高的结果。

诺思认为,制度是一系列被制定出来的规则、服务程序和道德、伦理的行为规范。具体包括企业的组织方式、产权结构、管理体制以及市场规范等。在他的新著《制度、制度变迁与经济绩效》中将制度进一步表述为“为决定人们的相互关系而人为设定的一些制约。制度构造了人们在政治、社会或经济方面发生交换的激励结构”。

①制度的作用。按照诺思的观点,制度通过它们对交换与生产成本的影响来影响经济绩效。这些再加上所利用的技术,就决定了构成总成本的交易成本和转换(生产)成本。

制度在一个社会中的主要作用是通过建立一个人们相互作用的稳定的(但不一定是有效的)结构来减少不确定性。制度的稳定性并没有否定它们是处在变迁之中这一事实。

那么制度是如何减少不确定性的呢?我们知道,制度的产生是要解决人的协作问题。经济学家在博弈论(Game theory)框架下很迅捷地揭示了合作问题。他们在一个过于简化的形式下,假定财富最大化的个人常常会发现,当游戏是重复的,以及他们拥有关于其他对手过去绩效的完全信息,且参加游戏的人是一小群人时,合作是值得的。但当游戏不是重复的(或是一个一次性游戏),对其他对手的信息也缺乏,且有很多游戏者参加时,合作就很难维持了。这些相反的极端情形事实上是现实生活的写照。由此可见,在一个相对明晰的、准确的和简化的博弈论世界,与人类社会相联系的、复杂的、不准确的探索性方式之间还有一个巨大的差距。这一差距体现在尽管博弈论表明了在各种关系下合作与背叛所获得的收益,但它却没有向我们提供一个作为交易成本基础的理论,也没有分析这些成本在不同制度结构下是如何改变的。科斯定理表明,当交易无成本时,有效市场的竞争结构能使双方达成无成本的总收入最大化的解决方式,而不必考虑其初始的制度安排。在现实世界中,这些条件在某种程度上是可以模仿的,因为竞争是十分强有力的,而且是有效的,信息的反馈使之接近于科斯的零交易费用条件。也就是说,竞争消除了那些在博弈论模型中使背叛获得报酬的不完全和不对称信息。

但是,要实现这些结果,信息和制度无疑是必要的。它们使游戏者不仅有目标,而且能选择实现目标的正确方式。因为有秩序的竞争市场模型暗含着这样的假设:当存在十分显著的交易费用时,市场制度将诱使行动者获取实质性信息,这会将他们引向正确的选择。这一观点不仅表明制度会被用于实现有效的结果,而且因为它们没有在经济绩效中起独立作用而在分析中被忽略了。或者说,制度在降低交易费用中的作用被忽略了。

根据诺思的描述,人的动机是复杂的,在许多情况下不仅是财富最大化行为,而且是利他的和自我施加的约束,它们会根本改变人们的实际做出的结果。同时从人类对环境的解释看,由于人类的绝大多数行为不需要作出很多反映,因为交换结构已被制

度化以降低不确定性。“制度的存在是为了降低人们相互作用时的不确定性。这些不确定性之所以产生，是所要解决的问题的复杂性以及个人所有的解决问题的软件(用一种计算方法)不足的结果。上面的陈述中并没有丝毫意味着制度是有效的”。

②非正规制约与正规制约。制度包括人类用来决定人们相互关系的任何形式的制约。制度制约既包括对人们所从事的某些活动予以禁止的方面，有时也包括允许人们在怎样的条件下可以从事某些活动的方面。制度制约确定了个人的机会集合，它是正规制约与非正规制约的组合，它们构成了一个内在联系的网络，通过各种组合确定了各种逻辑下的选择集合。

非正规制约来源于社会所流传下来的信息以及我们称之为文化的部分遗产。非正规制约包括正规制约的扩展、阐明与修正；社会公认的行为准则；内部实施的行为标准。正规制约是由人类设定的正规规则，包括政治(及司法)规则、经济规则和合约。这些规则可以作如下排序：从宪法到成文法与普通法，再到明确的细则，最终到确定制约的单个合约；从一般规则到特定的说明书。

即使是在最发达的经济中，正规规则也只是决定选择的总约束中的一小部分。人们日常发生相互作用时，无论是在家庭中，在外部社会关系中，还是在商业活动中，控制结构差不多主要是由行为规范、行为准则和习俗来确定的。这表明了非正规制约的普遍性。

正规规则能贯彻和增进非正规制约的有效性，它们可能会降低信息、监督和实施成本，因而使得非正规制约成为解决更为复杂交换的可能方式。正规规则也可能被用于修正、修改和代替非正规制约。

非正规制约和正规制约的组合将使得某一边际上的持续的渐进变迁成为可能，正规规则和非正规制约的较小变化将最终改变这一段时期的制度框架。

制度制约的复杂性将导致正规制约和非正规制约的各种组合，这反过来又反映出衡量与实施是有成本的。这些成本越高，参与交易的双方就越会用非正规制约来规范交换，当然当成本过高时，交易就不会发生。纵向一体化提供了对这些成本的部分解决方案。尽管组织内协调成本与市场协调成本不同，但前者并不一定就低。

交易成本是对作为交换制约基础的制度框架中最能观察到的部分的度量，它们包括两部分：一部分是经由市场的可衡量的成本，另一部分是一些难以衡量的成本，如获取信息、排队等候的时间、贿赂以及由不完全监督和实施所导致的损失。

2. 制度环境、制度安排和制度装置

美国经济学家戴维斯和诺思对制度环境、制度安排和制度装置等作出了明确定义，这些定义对我们分析、研究制度供给、均衡与非均衡、制度创新与变迁和现代企业制度的理论基础，无疑是重要的。

“制度环境是一系列用来建立生产、交换和分配基础的基本的政治、社会和法律基础规则。支配选举、产权和合约权利的规则是构成经济环境的基本规则类型的例子”。显然，经济环境是可以改变的。如果规则是通过政府批准确立，而且能通过政策来改变，则可视规则是外生的；如果把有法律基础的基本规则和其他司法形式区分开来，则可视为是内生的。

制度安排，或称一项制度安排，是支配经济单位之间可能合作与竞争方式的一种安排。安排可能是正规的，也可能是非正规的；它可能是暂时性的，也可能是长久的。制度安排必须至少用于下列一些目标：提供一种结构使其成员的合作获得一些在结构外不可能获得的追加收入，或是提供一种能影响法律或产权变迁的机制，以改变个人(或团体)可以合法竞争的形式。例如，使公司合法化的法律就是提供了一项制度安排，它使管理者对经济活动的更大和更分散的控制比在一个较原始的组织形式(如古典企业)下的指导更有效；并且由于公司组织更具合法性，所以可以与其他组织展开竞争。制度安排可能包括单个人、一批自愿合作在一起的人或政府。创新常常意味着某些法律的变迁。单个人或一批自愿合作的人的制度安排依赖于组成环境的法律结构，但创新也可能在法律没有变迁时发生。制度安排如果是一种自愿形式，则可能成为现有产权结构的强制的权力基础；如果是一种政府形式，则包括政府的强制权力。

制度装置是行动团体所利用的文件和手段，当这些装置被应用于新制度安排时，行动团体就利用它们来获取外在于现有安排结构的收入。

3. 制度需求与供给

究竟存在哪些因素可能影响制度需求呢？我们把这些因素大致归纳为四个主要方面：

(1)经济因素。随着经济、技术水平的发展，来自规模经济的外部效果的收益显著增长，相比之下，作为生产单位的个人的作用相对减少，个人越来越难以将这些外部经济的大部分内在化。因此，为获取这

些收益，人与人之间就必须开展合作，从而就出现了集体行动，而制度安排就是保证集体行动成功的必要条件。

（2）安全因素。由于每一个人都面对生产过程的不确定性以及各种灾害，每一个人都存在健康变动和生命周期，而且每个人都存在知识、技能、时间和预测等方面的局限性，因此，人们需要用制度来促进相互合作，从而为确保幼年期和老年期的生存安全做好准备，制度安排可以拉平随时间而变化的收入水平和消费水平，并获得对风险和灾难的保障。

人们在谈到日本企业的“终身雇佣制”、“年功序列制”和“工会制度”这三项著名制度时，往往多从日本文化、企业文化和团队精神方面去寻找答案。这些因素对形成日本企业的三项制度无疑是重要的，但这些分析忽略了经济学的考察。实际上，终身雇佣制、年功序列制是通过制度安排的方式给企业成员提供一种对未来的安全保障。追求长远利益的消费偏好这一日本国民性，推动了日本企业的独特的三项制度的普及。与福利经济社会和中央计划经济社会不同，日本企业的现期收益既不是被企业外的社会所享用，也不是被政府征用，而是用于企业成员的未来消费，因此，这些制度安排使外部效果最大程度地内在化了。

（3）有限理性因素。“人是理性的”这一假定既是经济学分析中最基本的假设，又是影响制度需求的重要条件。我们在前面章节对人的行为假定时指出，为了对付个人在复杂性和不确定性面前理解力和计算能力的不足，从而需要建立组织，进行合作，才能在复杂的环境中得以生存和发展。在这一过程中，每个人的结果不仅取决于其自身的行动，而且还取决于其他人的行动，这就需要有管束个人合作和竞争方式的行为规则，从而提出了制度需求。

（4）偏好与观念因素。作为替代市场的政府和企业这两类组织形式，都具有层级的结构形态。处于不同层级位置的个人，其对制度需求的权重不同，对消费的偏好也可能不同。例如，在现代公司中，总经理对一项制度安排的需求往往比一般职工要大，因此他具有更大的制度需求权重。同时，一名职工可能更关心物质利益和货币收入，而总经理对声望、成就感以及其他非物质商品的追求，可能诱使其摒弃可得到的最大物质收益。

价值观念和物质形态也是对制度需求产生重要影响的因素，例如，受亚洲特别是东亚价值观念影响的这些国家的制度安排和制度结构与发达国家往往存在巨大差异。价值观念可能诱发保护自身观念的制度安排，因此，不同的价值观念或意识形态会提出不同的制度需求。

企业是作为市场的替代而出现的，替代的激励是用于交易费用的节约，这就是产权经济学告诉我们的重要结论。但是，通过深入考察，我们不能满足于这一简单论断。实际上，市场不能产生制度供给，而只有通过组织才能提供制度。这种组织出现于市场的两极，是微观经济活动初级行动组织的典型代表，而政府则是宏观经济活动次级行动组织的体现。因此，政府、企业对市场替代的原因，是由于政府、企业可以提供制度供给，从而节约了交易费用。

涉及制度的两个重要概念是制度安排和制度结构。我们一般在谈到制度时，主要是指制度安排的概念，在制度供给的考察中，也是指制度安排的供给。

与制度需求相似，制度供给也受组织结构的影响。在政府或企业的层级结构中，制度供给的权重也是不同的，一般说来，处于层级结构较高位置的个人比处于较低位置的个人拥有更大的制度供给权重。人们不难理解，总经理可以提供影响全公司的多项制度安排。同样，政府的部长对于制度供给的能力，远远大于部内职员可能提供的制度安排。显然，组织中的制度供给与权利（权力）结构密切相关，从制度供给的角度，把产权理论与制度理论联系起来。换言之，组织的设立是为了提供一种产权结构，由这种产权结构规范了一组制度供给权重，通过制度供给来实现对市场的替代，从而节约了交易费用。

制度供给也受到制度供给者偏好的影响，这种偏好可能是物质利益的，也可能是非物质利益的；这种偏好可能是短期的，也可能是长期的。从偏好角度的分析来看，制度理论又与管理学中马斯洛关于人的需求层次理论和行为科学联系起来。

制度供给的效率受到下列因素的影响：

一是制度供给者和制度收益者的关系。与商品市场的供给者（生产者）与需求者（消费者）相互分立的情况不同，制度的供给者和收益者可能是分立的，也可能是同一的。当提供一项制度安排的人或集体本身就是该制度的收益者时，则该制度的效果被较大的内在化了，因此制度供给的效率可能是高的。反之，则可能较低。

二是制度供给者的权利来源。如果制度供给者的权利与其提供的制度安排效果存在正相关关系，即他提供的制度安排的运行效果如能扩大收益（他本人不一定是收益者），将可能扩大他的权利（或权

力），则一项制度安排的效率将被期望是高的，反之则相反。在我国，国有企业的行业主管部门被赋予国有资产的管理职能，但国有企业的效益既不影响行业主管部门的收益，又不影响其权利，这种高度外部性的、由行业主管部门提供的制度安排，是导致近年来我国国有企业亏损局面严重的重要原因。

三是制度供给者的规模。由一个人作出的制度安排往往与一个集体所作出的制度安排具有不同效率。由一个集体所作出的制度安排往往可能提高制度的运行效率，但同时由集体决策的交易费用有可能更高，外部效果会增加，从而产生“偷懒”、“搭便车”等问题，并可能增加制定制度安排的时滞，因此，集体决策未必一定会提高制度安排的效率。与此有关的方面是，知识、技能、判断能力、经验、信息对制度供给者的作用和影响是巨大的。在我国，位于同一地区、同一产业的企业，虽然具有几乎一致的外部经济条件和制度环境，但企业效率却可能差异极大，究其原因，关键的因素往往取决于一名企业家。

4. 制度的均衡与非均衡

由于人们的偏好、技术、资本存量、产品、市场变动的永恒性质，与这些因素相关的经济制度效率状态只能在相对意义上理解。换言之，一旦引入时间概念，就不存在一成不变的制度最优状态，这也是我们以前所述的人的有限理性的必然结果。然而，制度的不稳定并不能证明制度效率的改进不再重要，相反，它要求人们在动态中不断追求制度最优，而这一点只能通过积极的制度创新才能达到。从这个意义上我们可以将制度创新理解为从制度均衡到非均衡再到制度均衡的动态过程，显然，我们这里的均衡与非均衡都只有相对的意义。

（1）制度的均衡与非均衡。经济学中均衡概念的古典含义有二：第一，对立的供求力量在量上处于均等状态，即变量相等；第二，决定供求的任何一种都不具有改变现状的动机和能力，即行为最优，或行为确定。经济学中最初定义的均衡，特指的是市场均衡，若假定市场是完全的，每个市场都是完全竞争的，那这种均衡也就是所谓的“瓦尔拉斯均衡”。虽然均衡在形式上表现为变量相等，但具有本质意义的是行为最优，因为均衡状态意味着经济活动当事人某种利益的最大化，他已不可能通过改变现状增进其利益，因而他不再具有改变现状的能力和动机。

在制度分析中引入均衡概念有助于描述经济制度的某些特定状态，从而满足对制度作动态分析的要求。对制度均衡概念，用变量相等和行为最优这两种涵义分别或同时加以定义都是可以的。事实上，这两种定义方法具有逻辑上的一致性。在某种变量相等现象的背后必有对应的行为最优，否则变量相等就是无法理解的。反过来，在某种行为最优的前面必有某种形式的变量相等，因为行为最优总是特定意义关系驱动的结果。而这种利益关系是可以表达为某种数量关系的。诺思在建立他的制度变迁理论时，认为“制度均衡是这样一种状态，即在行为者的谈判力量及构成经济交换总体的一系列合约谈判给定时，没有一个行为者会发现将资源用于再建立协约是有利可图的。要注明的是，这一状态并不意味着，每个人对现有规则和合约都满意，只是由于改变合约参加者游戏的相对成本和收益使得这样做不值得。现存的制度制约确保和创立了均衡”。

（2）制度非均衡的出现。制度均衡指在交易技术结构既定的条件下，在可供选择的制度范围内，实际选择的制度能够实现制度收益最大化。当上述条件中的任何一个不能成立，制度均衡状态便要被打破。具体地说，导致制度非均衡的主要原因有：

①制度的初始选择不是最优的。在可供选择的制度形式中，仍有比现有制度效率更高的制度形式。

②以前未曾进入选择范围的更有效率的制度形式的出现。这种新制度的来源既可能是系统内部的发明，也可能由系统外部输入。新制度从外部输入的前提是系统的开放，系统的内外存在适当的制度信息传输通道。系统内部发明新制度往往也需要外部输入的某些信息的刺激。

③原有交易技术结构的改变。新技术和工艺的采用，市场范围的扩大，人口和资本存量的增加，以及自然资源状况的变化都可以导致交易技术结构的改变。例如，技术进步导致了资产专用程度的提高；市场容量的扩大使某些产品有可能获得规模经济收益；人口、资本、自然资源的变化都可能改变交易的数量、频率以及发生的地理位置。随着交易技术结构改变，原来与之相容的制度组织形式变得不相容了。

三、制度创新的动因与一般过程

1. 制度创新的潜在收益——外部性与外部收益

当制度非均衡出现以后，制度就可能被创新，产权会得到修正，因为它表现为个人或团体可望承担这类变迁的成本，他们希望获得一些在旧有的制度安排下不可能得到的利润。

如果预期的净收益超过预期的成本，一项制度

安排就会被创新。只有当这一条件得到满足时，我们才可能发现在一个社会内改变现有制度和产权结构的企图。例如，如果生产在大企业里完成比在小企业里更为廉价，那么一个公司的经营可能比个体独干更为廉价；如果在两个市场之间的价格差异极大，那么通过组织第三市场将商品从低价市场运到高价市场可能是有利可图的。

为了进一步说明为什么会出现制度创新，我们需要进一步考察外部性的内容。其实，外部性广泛存在于我们的生活之中。例如，公路的修建使居民对外联系得到了改善，从而产生了正的外部效果；同时，公路上往来车辆引起的噪音，又影响了居民的正常生活，这构成了负的外部效果。

由外部因素导致利润的形成称为外部收益，正是外部收益诱使人们努力改变其原有的制度安排。影响外部收益的因素有很多，如规模经济、外部性、风险、交易费用等。如果一种制度安排成功地将这些因素所影响的利润内部化，那么总收入就会增加，而创新者也可能在不损失任何效用的情况下获得收益（帕累托有效）。一般来说，以下四个方面引致了外部利润：

（1）规模经济。实现规模经济必须获得大量资本，而获得资本的多少又与企业组织形式密切相关。个人所有的古典企业和合伙制企业，由于具有有限的寿命和无限的责任，并且当企业破产时，资本仍然是残余寿命的一部分，使负债经营更为困难。因此，这类企业获取长期外部融资的能力很低。相反，作为企业制度创新的公司，由于具有无限寿命和有限责任，使获取资本的能力大大提高，从而创新者可以获取实现规模经济所带来的利润。

（2）外部成本和收益的变化。如果潜在的利益或成本不是由作出产出决策的单位获得或支付，从而就存在外部性。外部性表现的是有些收益或成本对于决策是外在的事实，这些外部收益或成本的存在，不利于市场产生最有效的结果。导致制度创新的原因，是由于外部性的存在。在存在外部性时，一些包括内部与外部的、可以对所有收益和成本进行计算的新的制度安排将可能增加社会总净收益。当存在外部性时制度创新者获得外部收益。但是，当制度的再安排包括一些政府行为时，就无法保证新的安排一定比旧的优越。制度的再组织旨在使外部性内在化，因而它可能增加社会的总收益，但也可能使之降低。

（3）克服对风险的厌恶。风险是削弱经济活动的因素，因此，克服风险的制度创新也能导致收益增加。保险制度的创新虽然会产生新的成本：组织的成本、评定风险的成本、影响保险合约的成本，但是，旨在创新一些保险方案的制度再组织，常常能使总利润增加。

（4）交易费用导致的市场失败。交易费用的重要组成部分之一是信息费用。如果信息没有成本，所有市场上的价格就只有因交通费用而产生的差别。但事实上，信息是有成本的，因此，减少信息成本的组织制度创新便应运而生了。

2. 制度创新的压力

尽管在一种给定的环境下，可能存在可以获取的外部潜在利润，但一种新的制度安排只有在下述两种情形下才会发生：一种是创新改变了潜在的利润；一种是创新成本的降低使安排的变迁变得合算了。因此制度均衡状态（安排的变迁将得不到任何好处）在任何时候都是有可能的。可是，成本与收益的变动会使制度产生不均衡，并诱致了安排的再变迁。戴维斯和诺思的研究指出（参见《制度变迁与美国经济增长》）：下列三类外在事件中的任何一项都能衍生出安排创新的压力。

一是安排创新的潜在收入可能会增加。其原因是，使服从报酬递增的新技术得到应用，一些外在性变动导致一些外部效应的产生，使风险得到调整，或引起交易费用转移。

二是一个新的制度安排的组织成本可能发生改变。这种改变可能是发明了新的制度安排的技术，或非经济部门的安排有了变化，也可能是在新的安排中使用要素的价格发生了变化。

三是法律上或政治上的变化可能影响制度环境，使某些集团实现一种再分配或利用现存外部利润的机会成为可能。

3. 制度创新的推动因素

对这个问题的解释使制度创新理论不可避免地跨进了产权经济学大的系列之中，也许更准确地说当产权经济学勾勒出制度分析的基本轮廓后，创新理论才有可能对制度变迁的促成原因解释得更有力，更深刻。按照诺思等人的分析，在制度创新的压力下，制度创新的推动因素可分为以下四个：

（1）国家偏好。“国家的存在是经济增长的关键，然而国家又是人为经济衰退的根源”。诺思认为国家本身也是一个特殊的追求收益最大化的经济主体，并将其作为一个经济变量纳入分析。国家的特殊性在于国家是一个依靠在暴力方面的相对优势而处于

界定、保护和行使产权地位的组织。国家偏好的差异可能导致不同性质的国家的出现。若暴力潜能在公民之间平等分配，则产生契约性的国家，公民达成共同性的社会契约，国家要为公民服务。若国家倾向于将暴力潜能在不同的利益阶层或阶级之间进行倾斜式分配或偏置，便出现掠夺性国家，国家成为掠夺和剥削被统治阶级的暴力工具。由此，诺思引申出国家三个基本特征："第一，国家为获取收入，以一组服务——我们称之为保护——与公正作交换。"第二，国家试图像一个带有歧视性的垄断者那样活动，为使国家收入最大化，它将选民分为各个集团，并为每一个集团设计产权。第三，同潜在的统治者或其他国家竞争。所以国家的目标函数有两重性。"一是，界定形成产权结构的竞争与合作的基本规则（即在要素和产品市场上界定所有权结构），这能使统治者的租金最大化。二是，在第一个目的框架内降低交易费用以使社会产出最大，从而使国家税收增加"。这两个目标之间经常存在严重的冲突，统治者为了在短期内维持收入最大化而往往无视、默认甚至放纵无效率的产权结构的扩展。但由于统治者同时处于竞争和交易费用两种约束之下，制度方面的缺陷或低效终会导致国家的不稳定，由此也会迫使统治者的偏好有所改变，对制度进行调整。诺思认为，制度创新来自统治者而不是选民，因为"搭便车"问题的普遍存在使大集团活动趋向解体。而国家不存在"搭便车"问题，"它要不断进行制度创新以适应相对价格的变化"。

（2）市场规模。市场的出现与拓展本身就是一种制度创新，市场规模的扩大进一步诱发了组织的变化，使市场机制被企业组织部分地替代。随着市场规模的扩大，交易额增加，由市场组织一笔交易的费用远远高于企业内部组织同样交易的费用，其结果助长了权威和中心对投入品的监督。诺思指出，市场规模扩张导致组织变化的一个经典事例是分料到户制的发展。与手工制造业相比，分料到户制是以生产任务的不断分离为特征的，它的发展起因于市场需求的扩张。总之，市场规模的扩大导致了更高的专业化和劳动分工，从而增加了交易费用，制度创新的目的在于降低这些交易费用。

（3）生产技术。戴维斯和诺思从两个方面阐述了技术发展对制度创新的促进作用。其一，在规模经济的约束范围内，技术突破引致的生产规模的扩大能够使厂商获得递增收益，从而使与技术进步共生的较复杂的生产组织和经营管理方式成为可能。其二，生产技术的进步引起生产场所的集中，人口密集分布在工业中心的周围形成大城市，从而创造了一系列新的盈利机会，厂商在追求潜在利益的过程中，往往自觉不自觉地实行了制度创新。实际上生产技术进步和制度创新是一种互动的关系。在常人看来，产业革命的爆发无非是瓦特发明蒸汽机和约翰·凯发明飞梭之类的技术进步的结果。产业革命似乎是一种突变。可在诺思教授看来，则是一系列制度方面的变化给产业革命这一根本性的变革铺平了道路，那就是：市场规模的扩大引起了专业化和劳动的分工，进而引起了交易费用的增加；交易费用的增加意味着资源的浪费，也说明原有的经济组织出现了不适应性，这迫使经济组织发生变更，从而降低了技术变更的费用，加速了经济增长。诺思认为，技术进步率既缘于制度框架能在多大程度上允许发明者获取发明收益，又出自市场规模的扩大。

（4）意识形态。诺思认为，经济人的简单假设不能捕捉到人们在决策过程中的其他因素。制度创新必然涉及到许多人的利益，它是一种"大团体行为"。简单的成本收益分析不能解释这种"大团体行为"，只有意识形态的变化才能使人们克服"搭便车"行为，从而推动制度的重新安排。意识形态的本质是：①它是一种节约交易费用的机制。通过它，人们认识了所处的环境，并被一种"世界观"引导，从而使决策过程简单明了。②意识形态的核心是关于制度的公平或公正的评判，对收入分配的恰当评价是任何一种意识形态的重要组成部分。③当人们的经验与其思想不符时，他们就会改变其意识形态去发展一套更"适合"于其经验的新的理性。诺思认为，人们的相对利益格局的变化会改变个人对制度公平性的原有看法，并导致其意识形态的改变。这包括以下四种情况：一是产权格局的改变，剥夺某个集团原有的权利并重新配置给另外的集团；二是市场交换的条件偏离了公平交换的比率；三是在劳动力的供给方面，一个特殊集团的相对收入状况发生了明显变化；四是信息成本的降低使人们得知更公平的交换条件在别处占优势。所以，不断演变的意识形态观点使个人和集体对自身地位的公平性产生怀疑和不满，推动人们进行制度创新以使自己适应收入分配公平化后的地位，或阻止预期收入分配继续朝不公平的方向发展。

4. 制度创新的一般过程和三级水平

（1）制度创新的一般过程。制度创新的一般过程可以具体分为以下 5 个步骤：

第一步，形成“第一行动集团”。所谓“第一行动集团”是指能预见到潜在利益，并认识到只有进行制度创新才能够得到这种潜在利益的决策者。它对制度变迁起主要作用。

第二步，“第一行动集团”提出制度创新的方案，如果还没有可行的现行方案，那就需等待制度方面的新发明。

第三步，在有了若干可供选择的制度创新方案之后，“第一行动集团”按照最大利益原则进行比较和选择。

第四步，形成“第二行动集团”，即形成在制度创新过程中帮助“第一行动集团”获得利益的组织，它能促使“第一行动集团”的制度创新方案得以实现。

第五步，“第一行动集团”和“第二行动集团”共同努力，实现制度创新。

戴维斯和诺思举例说，当农产品供过于求时，农产品滞销，价格呈现跌势。农场主认识到，如果使政府建立农产品价格保护制度，即由政府规定一个高于均衡价格的最低限价(Floor price)，由政府按此价格收购供大于求的那部分农产品，那么农场主至少不会因农业丰收以及随之而来的价格下降而受到损失。于是农场主集团形成“第一行动集团”，推动这项制度创新。这个利益集团通过向政府施加压力，争取到了政府的支持，政府充当了“第二行动集团”，建立了农产品价格保护制度。

制度创新的过程(按照戴维斯和诺思的观点，该过程的每一步都存在时滞)可以图解如下：

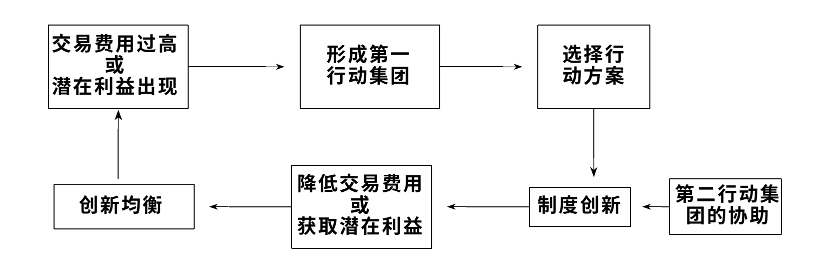


图 1.1.1 制度创新的过程

(2)制度创新的三级水平。制度创新可以在三级水平上进行，即由个人、合作集团或由政府进行。制度创新也就相应地分为三种，即分别由个人、合作集团或政府担任“第一行动集团”的制度创新。在以下情况下，由政府担任创新主体的选择是合理的：①私人市场尚未得到充分发展；②存在私人财产权的阻碍；③潜在收益不可能量化到个人；④制度创新涉及强制性的收入再分配；⑤制度创新的预付成本巨大；⑥社会成员对制度创新存在意见分歧。由政府进行制度创新就可以充分利用其所具备的暴力优势强制性地进行权力和利益格局的再造。

(3)影响制度创新间隔时间的因素。戴维斯和诺思认为，在影响制度创新间隔时间的长度的因素中，有三个方面尤为重要：

首先，现存法律限制着制度安排的演化范围。原先的法律和其他安排结构的存在，不仅影响安排创新的形态，而且还影响安排创新需要酝酿的时间。尽管法律是可以变化的，但在较短的时期里，它制约了安排的选择。

其次，现存制度的技术状态，也会影响供给反应的时滞。在这方面，制度安排与技术变革的规则十分相似。在旧技术的平均可变成本还低于一个新技术的平均总成本期间，企业在短期内是不会用该项新技术更换原有的旧技术；而当旧资本设备耗用完竭后，新技术才会更换旧的资本设备。对于制度安排来说，像资本设备一样，安排也能得到准租金，即使其折旧部分(不是指废弃)难以表现，安排也有残余成本。安排的生命周期经常取决于潜在创新团体的全体成员，就像资本设备一样，人也会死亡或退休。

再次，发明是一个困难的过程，如果创新必须等新安排形式的发明，那么新制度安排的供给时滞一定很长。然而，如果在一种情况下被证明可行的安排的可行形式稍作变动后也能适用于另一情况，那么，安排供给的时滞则可能被缩短。

四、制度变迁的路径、绩效与种类

诺思在其著作《制度、制度变迁与经济绩效》中探讨了不确定性对制度变迁的影响。诺思认为他的

制度理论“是一个关于人类行为的理论结合一个关于交易费用理论建立起来的……加上生产理论就可以分析制度在经济绩效中的作用”。

1. 制度变迁的路径

(1)诺思指出,新古典的人类行为假设只能与“制度免费”的世界相一致。人类行为动机远比个人效用函数包含的内容复杂,除了财富最大化,并不排斥利他和自我约束,否则就无法说明合作,无法理解制度的存在及其结构。

(2)人的环境是复杂的,环境复杂性引致以信息成本为核心的交易费用。诺思认为,交易成本包括了衡量产权价值、保护及实施的费用。它与“转形成本”(Transformation cost)一起构成总的生产成本。随着市场经济的发展,分工与专业化使转形成本降低。但交易从“人格化交易”转入“非人格化交易”以及“由第三方实施的非人际交易”,却会使交易成本与日俱增。因而,市场发展并不自动导致效率提高。交易成本不仅是不完全市场的度量,也是“社会、政治、经济制度的源泉”。

(3)由于交易成本是总生产费用的重要部分,制度就“通过它们对交换与生产成本的影响来影响经济绩效”。好的制度是节约成本,促进经济发展的制度。这就是说,经济的发达与不发达与制度的完善与不完善息息相关,如欲建立发达的市场经济,必先进行有利于市场运行的制度创新。

诺思指出:“制度的稳定性丝毫也没有否定它们是处于变迁之中这一事实。”按照上面的逻辑,制度是用以克服不确定性、降低交易成本的。但是,当制度本身发生变迁时,它的变迁路径与结果也将同样是不确定和成本高昂的,从而并不确保有效制度的出现。果不其然,诺思反复指出了制度变迁走向成功或失败两种路径的可能性。他指出,按照新古典假设,理性抉择或达尔文主义式的自然淘汰总会使留存的制度是有效率的制度,使各国经济趋同。但是为什么无效产权会广泛存在?为什么会有穷国、富国之别,且两者差距越拉越大?为什么同样是制度变革,却导致了不同国家腾飞与衰落的相反结果?

诺思认为,报酬递增和交易费用确定的不完全市场是导致制度变迁不同路径的两种力量。

(1)制度引致的报酬递增会决定制度变迁出现相反的路径。在诺思看来,制度变迁绝大部分是渐进的。这样,局部发生的、边际调整式的制度创新类似于技术扩散。①大规模地组织所产生的单位成本下降优势;②学习效应;③协作效应;④适应性预期。如果某种制度能够产生刺激生产率提高、经济增长的激励,借助这两种机制会给人们带来报酬的递增,并使收入增加在广泛范围内扩散。同时,这又使该制度获得公众强有力的支持,使制度向进一步完善、发达的状况发展,进一步促进经济的增长。这样一种良性的累积循环就是制度变迁的“道路依赖性”(Path dependence)路径。反之,如果某种制度框架提供相反激励,如制度导引人们所从事的活动更多地是有利于促进再分配,而不是促进生产;创造的是垄断而不是竞争性条件;限制机会而不是增加机会,基本制度结构就不仅仅不利于生产活动,还创造出一些强有力的既得利益集团。那么这种制度也会自我强化发展,但并不能使人们的收入普遍递增,反而会加剧经济衰退,加剧社会、政治矛盾,使制度变迁走上“锁闭”(Lock in)的路径。在这条道路上,有效的制度创新将受到重重阻力,经济发展也会长期处于恶性循环状态而不能自拔。

(2)制度不完全对制度路径的影响。诺思把渐进的制度变迁称为交易各方从交易中获取某些潜在利益而进行的再签约,也就是权利的再界定与再指派。因此,如果交易成本为零,政治的和经济的“交易”是有效的,作出的制度安排也往往是有效的。可是,因为交易成本为正,政治或经济的“交易”受阻,且制度变迁的行为者常常并不拥有完备信息,并受到主观意志、意识形态和个人偏好的制约,就很有可能导致无效的路径。行为者不完全的主观主义模型会使无效产权或制度安排长期存在。

2. 组织、学习与制度变迁的种类

诺思在《制度、制度变迁与经济绩效》一书中对组织与制度进行了区别。他认为,组织同制度一样,也提供了一个人们发生相互关系的结构。当我们在探讨由制度框架所引起的成本时,我们确实会看到它们不仅是这一框架的结果而且还是这一框架下所发展的组织的结果。

组织包括政治团体(政治派别等)、经济团体(企业、工会等)、社会团体(俱乐部等)和教育团体(大学等)。他们是为达到目标而受某些共同目的约束的个人团体。

在科斯看来,企业组织的存在是因为交易费用的节约;在威廉姆森看来,企业组织是一种用来克服资本专用性和事后合约的机会主义问题的工具;而在诺思看来,组织是一种有目的的实体,创新者用它来使由社会制度结构赋予的机会所确定的财富、收入或其他目标最大化。

(1)组织中的学习。组织提供了使其成员获得交流的知识和默认的知识的结构。交流的知识是那些由一个人传达到另一个人的知识。默认的知识有一部分是从实践得来的,且只有部分可以交流。组织中的边学边做,意味着一个组织能获得进行协作的技能,并能在重复相互作用中开辟劳动的路径。

组织的最大化目标是制度框架的条件,制度框架所交流的激励结构在规范技能和知识的形式中起着决定性的作用。其一,制度框架将勾勒获取知识和技能的方向;其二,这一方向将是该社会长期发展的决定性因素。

(2)制度规则与有效组织。特定的制度不仅决定有利可图的和可行的经济活动的方式,而且会确定企业内部结构及其他受到管制、进入壁垒、控制结构及组织灵活性的适应性效率。很显然,竞争、分散的决策、明确界定的产权、合约以及破产法都是有效组织的关键。规则的有效结构不仅要成功地支付报酬,而且还要能禁止组织结构的不适应部分的生存。这意味着有效的规则将废除不成功的努力。

(3)企业家、组织与制度变迁。根据诺思的观点:“变迁一般是对构成制度框架的规则、准则和实施的组合所作的边际调整;……制度变迁的原因是相对价格和偏好的变化。”所谓相对价格的变化是指要素价格比率的变化(如土地与劳动、劳动与资本或者资本与土地的比率的变化)、信息成本的变化、技术的变化等。那么是由谁来对制度框架进行边际调整呢?诺思认为:“企业家和他们的组织会对(可观察的)价格比率的变化直接作出反映,通过将资源用于新的获利机会或(当在现有规则内变化是无法实现的时候)间接地通过估计成本和收益以将资源用于改变规则或规则的实现;……(政治或经济)企业家可能会将他们的技能或默许知识用于探寻获利边际,估计成功的可能性,以及冒险将组织的资源用于捕捉潜在收益,很显然,组织的效率取决于这些可观察的和可实现的机会。”成功的制度变迁除了使企业家获得现有制度框架内无法实现的潜在收益外,“实施的变迁也会为有组织的企业家提供新的获利机会,这又会改变制度变迁的方向”。在诺思看来,制度变迁中绝大部分是渐进的。“在历史进程中,无效的制度会被放弃,有效的制度会存活下来,因此,更为有效的经济、政治与社会组织形式是逐渐演进来的”。“长期经济变迁是无数政治和经济企业家的短期决定的累积结果。他们直接或间接地(通过外部效应)决定了绩效”。当然,企业家在制度变迁中的作用也是受到制约的。“代理人(企业家)不仅受到现有制度的选择的制约,而且在实现他或她的目标时具有不完全的知识。因此,即便目标是与生产率的增进一致的,也不能保证这一目标就能实现,无法预期的情况可能会导致根本不同的结果”。

(4)强制性制度创新与诱致性制度创新。制度创新一般通过两种方式进行——强制性制度创新与诱致性制度创新。强制性制度创新是“由政府命令和法律引入实行”的制度创新;诱致性制度创新是“由一个人或一群人,在响应获利机会下自发倡导、组织和实行的制度创新”。强制性制度创新类似于政府(委托人)与其他制度主体(代理人)之间的社会博弈,政府需要付出很高的信息成本。诱致性制度创新则类似于其他制度主体(代理人)之间的竞赛,可以降低政府的信息成本。在制度创新的过程中,政府需要对这样两种制度创新方式进行选择和组合。这种选择和组合的最优条件是,强制性制度创新的边际交易成本等于诱致性制度创新的边际交易成本。

五、现代企业制度的形成

1. 企业制度的含义

人类的一切活动,从根本上说,都是为了满足人的需要,实现人的发展。物质财富的创造是实现这个目的的主要途径和手段,从这个意义上说,以创造物质财富为主要内容的经济活动的繁荣和发展是人类社会进步的主要标志。

同人类的其他社会活动一样,经济活动主要是有组织地集中进行的。正是这些经济组织的综合效率或绩效决定了不同地区和国家的经济增长速度和发展水平。

在现代社会,经济活动通常是以“企业”为单位组织展开的。企业是现代微观经济的主要组织形式。因此,促进企业经营绩效的改善成为不同国家的政府在制定经济政策时需要考虑的主要目标和依据。

企业要改进其经营绩效,必须解决三个基本问题:第一,选择正确的经营方向、内容和规模,使企业产品符合社会需要,以保证产品价值的实现;第二,充分利用能够筹集到的各种资源,使有限的投入获得尽可能多的有效产出;第三,引导参与者的行为选择,诱发他们提供企业所需的贡献,形成实现企业目标所需的合力。

促进这些问题的有效解决,是企业制度的基本功能。具体地说,企业制度在为组织提供基本规则和框架时,表现出三种功能:导向功能、激励功能和协

调功能。导向功能是指企业制度指导企业经营方向的选择、引导稀缺资源的配置和使用的功能;激励功能是指企业制度诱导各类参与者提供符合企业要求的贡献的功能;协调功能则是指通过制度安排,使各类参与者在企业经营的不同时空朝着共同的方向努力,使他们提供的不同贡献形成有利于实现企业目标的合力的功能。

企业制度是通过经营权力和利益的分配来实现上述功能的。通过经营权力的分配,企业制度决定了不同参与者在企业活动组织中的相对地位,也影响着企业经营的方向、内容和规模的选择、协调不同参与者的贡献;通过利益分配,企业制度决定了不同参与者在企业活动中利益实现方式,从而以不同形式诱发这些参与者的行为选择,影响他们的努力程度。这样,我们可以把企业制度定义为"规定或调节企业内部不同参与者之间权力关系和利益关系的基本原则或标准的总和"。这些原则或标准以及由此决定的不同参与者的权、利关系影响着企业的经营绩效,从而在一定程度上影响着企业的生存和发展。

企业制度本身有一个形成与发展的过程,从西方市场经济国家的历史来看,企业制度经历了个人业主制、合伙制和公司制三种形式,而公司企业的发展是企业制度创新的最重要的内容。

尽管在现代市场经济体制下,企业的各种形态或企业的各种组织形式是同时存在的,如个人业主制企业、合伙企业和公司企业是同时并存处于现代市场经济体制下的各个国家之中,但从企业形态或企业的组织形式的发展过程看,毕竟还是有一个从个人业主制企业到合伙企业再到公司企业的演变过程。

企业出现之初,由于生产力发展水平比较低,商品经济并不发达,当时占主导地位的企业组织形式是个人业主制企业;随着生产力水平的逐步提高及商品经济的逐步发展,单个企业进行生产经营对资本的需要量增大了,为了扩大生产经营的规模,同时也为了分散经营风险,出现了合伙企业,占主导地位的企业组织形式逐步变成了合伙企业;在资本主义制度确立以后,经历了一个从自由竞争的资本主义向垄断的资本主义发展的过程。在这样一个过程中,股份制企业这类企业制度形式起到了一个杠杆的作用,而股份制企业本身也在这个过程中得到了发展。各类股份制企业在这以后逐步成为经济生活中占主导地位的企业形式。如果我们定义现代企业制度为当前世界上市场经济国家所广泛存在的企业制度形式,那么,公司制度就是现代企业制度。

2. 现代企业制度的形式——公司制度的产生

英文的公司(Corporation)一词有两个不同的用法。第一种用法可追溯到中世纪的英国,指的是一个得到皇家特许状确认的特权(特别是优惠权或豁免权)的团体,皇家特许状将永久的特权授予了该团体和他们的继承人。现代的用法起源于17世纪,指的是拥有一个企业的合法的和契约性的结构,它的资本来自投资者们,由董事们和职员们代表投资者的利益进行经营。

公司制度的起源和发展首先是和贸易的兴旺、分散风险的要求联在一起的。①从当时大陆方面的情况看,在中世纪的欧洲,地中海沿岸各城市海商繁荣,都市兴旺,商业较为发达,商人们一般都要把自己所经营的商号传给自己的亲戚、子女。亲戚、子女们在得到祖传产业后要分家析产,但又不愿意歇业,于是便共同继承、共同经营先辈所经营的商业企业,共享盈利、共负亏损,从而形成了所谓的家族营业团体或称家族企业。家族企业曾盛行于法国,这是后来的无限公司、有限公司的前身。②从海上贸易的情况看,中世纪海上贸易较兴旺,由于海洋浩瀚,交通不便,从事海洋贸易,既需要有巨额的资本,又要冒很大的风险。例如,可能遇到风浪的袭击和海盗的骚扰、抢劫,于是船舶公司便应运而生。当时的这种公司实际上是一种合伙公司或合营公司,入股者之间的关系是一种合伙关系。当时与海洋相关的合伙企业还有所谓的康枚达(Commenda)和索塞特(Societas)。

康枚达组织实际上是借贷与合伙企业的交结。有资本者既想得利,又不愿意亲自去冒险。依靠康枚达组织,资本所有者以分享企业利润为条件,将资本预付、委托给船舶所有者、独立的商人或他人,让他们去经营。资本所有者只对预付或委托的这部分资本负责,负有限责任,不负连带责任。索塞特组织是当时合伙公司的另一种主要形式,它是一种更为稳定、持久的合伙形式。在索塞特中,每个合伙人都是另外的合伙人的代理人,并以其全部私人财产对企业的债务负责。

15世纪以后,随着地理大发现,欧洲国家航海业进入大发展时期。贸易的发展需要组建一批大型贸易企业,于是在西欧各国重商主义政府的支持下,建立了一批特许贸易公司。其中包括1600年获得英国女王特许建立的东印度公司,它在英国征服印度的殖民活动中起了特殊的作用。由于当时西欧各国

盛行重商主义，因此这些公司必然要得到皇家的特许状批准才能成立，因此被称为特许贸易公司。这些特许贸易公司拥有垄断特权：或垄断经营某一行业，或垄断海外特定企业。但是，我们可以从这一类公司看到现代公司的某些雏形。在英国詹姆士一世（1566～1625）统治时期，首次确认了贸易特许公司作为一个独立法人的观点，承认公司具有同自然人相同的民事权利和民事行为能力。近代公司的直接祖先，是18世纪发展起来的合股公司。18世纪初叶英国商人发现，在没有一张特许状的情况下，也可以模仿特许贸易公司的组织形式，通过发行可以转让的股票来吸引投资者。这样组建起来的公司，被称为合股公司。

1720年，在一家特许贸易公司——南海公司的强烈要求下，英国议会通过了取缔投机行为和诈骗团体法，即“泡沫法”（Bubble Act），禁止没有许可状的公司发行可转让股票以及其他模仿特许公司特征的行为。不过，这并没有阻止合股公司变相发展。由于工商业的发展迫切需要创设大型企业组织，商人和律师们想出了在无特许状的情况下绕过法律障碍的办法，这就是将两个早已建立的符合普通法的商业活动形式——合伙和信托结合在一起。通过指定大批潜在的合伙人中的某些人作为所有其他合伙人的统管人，然后他们拥有可以自由地与其他团体订立合同的巨大权力。这样，商人和律师们就将经营管理权集中到了少数人手中，使所有其他投资者能自由地转让合伙股权。这样的合股公司虽然使商人们获得了与特许公司相类似的好处，但还是被视作合伙企业，因而还不具备法人的地位，不能像法人公司那样签订合同和参加诉讼，而且每个合伙人都要承担公司经营的无限责任。但是这类公司的生命力是强大的，因为人们可借此筹集较多的资金，所有权益也易于转让，有专门的代理人经营和管理企业等等。这些公司的成功，迫使议会作出让步。英国议会首先在1825年废除了“泡沫法”，不再禁止创办民间合股公司。1834年又授权君主向合股公司发放特许证书，使之具有通过政府官员的代理进行诉讼的权利，这就在事实上承认了合股公司的法人地位。1837年，美国的康涅狄格州颁布了第一部一般公司法。这部法律规定了标准的公司注册程序，接着美国的其他各州也采纳了康州的一般公司法。英国议会也在1844年通过了公司法，该法为建立公司提供了简单的程序和法律上的保证。但在这种合股公司中，股东仍然要负无限责任，直到1856年，英国议会才确认了注册公司对债务只负有限的赔偿责任。这样，公司制度的基本框架就在英美两国确立起来了。至于现代公司组织的发展情况，本文已在其他章节进行了专门论述。

3. 公司的种类

按照不同法律体系，公司企业具有不同的种类。按照大陆法体系，公司一般可以分为股份有限公司、有限责任公司、无限公司、两合公司和股份两合公司等五种具体的形式。其基本类型是有限责任公司和股份有限公司。需要说明的是，有限责任公司和股份有限公司，是德国等大陆法系国家的称谓，在英美等国则分别称为私人公司（Private Corporation）和公众公司（Public Corporation）。下面，我们将简单介绍这五种公司企业的基本特点与各自的优缺点。

（1）股份有限公司。股份有限公司是指由法定的自然人或法人出资设立、全部资本划分为等额的股份、其股票一般可以在社会上公开发行并转让的公司企业。其基本特点是：等额的股份、有限的责任、股份自由转让和财务公开。股份公司的优点是：①有利于吸收资金。股份公司通过发行各种形式的股票及小面额股票来筹集资金，使其资本来源广泛。②股票可以自由转让。股票是一种有价证券，股东认购股票后不能退股，但可以转让股票。这使公司运作所需的资金稳定性和股东对资金流动性的要求相适应。③有限责任制。股东以其所认购的股份为限，对公司的经营结果承担有限责任；公司法人以其全部法人财产为限，对公司债务承担有限责任。④有利于降低投资风险。股份有限公司的股份一般比较分散，这有利于股东分散风险。⑤有利于提高企业的经营管理水平。股份有限公司是一种典型的资合公司，公司的所有权与经营权相分离，从而有利于提高经营管理水平。⑥有利于社会公众对其经营行为的监督。为了保护投资者的利益，各国公司法一般都规定股份公司必须在每个财务年度终了时公布公司的年度报告，其中包括公司的资产负债表和损益表。股份有限公司是一种最为典型的股份制企业。

这种公司组织形式的缺点是：设立程序较为复杂，设立成本较高；财务必须向公众公开，保密性差；公司股票的自由转让及股票价格的涨落，会助长一部分人的投机心理。

（2）有限责任公司。有限责任公司，是指由若干人以上、一定人数以下的出资者共同出资组成，股东仅就自己的出资额对公司的债务承担有限责任的公司。其中也包括有限责任的独资公司。这一类公司的

资本由股东认购的出资额构成,公司资本不必划分为等额的股份,公司也不必发行股票。有限责任公司有股份不能在市场上自由流通,但可以在公司内部转让,或经全体股东同意转让给外人。每个股东只就其出资额对公司经营承担有限责任,公司以其全部法人资产享受民事权利和承担民事责任,并以公司法人资产为限对公司债务承担有限责任。有限责任公司的优点是:成立或解散的程序比较简单,管理结构也简单。这类公司能保证出资者的封闭经营,因此是一种被中小企业广为接受的公司制度。对于不愿与其他股东合资经营的国有企业或跨国公司的子公司,也可以采取独资的有限责任公司的形式。有限责任公司的缺点是:具有不公开性,为非上市公司,股东人数少,因此有限责任公司的筹资规模有限,股权的转让较为困难。

(3)无限责任公司。无限责任公司是指由若干人(一般为两人)以上对公司的债务承担连带无限责任的股东所组成的公司企业。无限责任公司是典型的人合公司,公司的信用主要是基于股东个人的信用,而非基于公司的资本。其股东不得随意转让股份,除非征得全体股东的同意。由于无限责任公司的股东对于公司的债务要承担连带无限责任,股东的个人风险较大,所以,这种公司对外容易取得较高信誉,对于债权人较有保障。无限责任公司以股东的个人信用为基础,且股东个人责任重大,为有利于股东之间的协调,这种公司的股东人数较少,相应地,无限责任公司的筹资规模十分有限,不适于从事大规模的生产经营活动。无限责任公司的数量不多,在许多国家已不占重要地位。

(4)两合公司。两合公司是指既有有限责任股东,又有无限责任股东,有限责任股东对于公司的债务仅就自己对公司出资额承担有限责任,无限责任股东则要对公司债务承担连带无限责任的法人企业。两合公司要有一个以上的无限责任股东和一个以上的有限责任股东所组成。

两合公司是一种介于有限责任公司和无限责任公司之间的公司组织形式,公司的资本不划分为等额的股份。两合公司中的无限责任股东在公司中承担的风险大,而有限责任股东在公司中承担的风险则要小得多,所以,前者在公司中享有管理公司业务的权利,对外代表公司和执行公司业务;后者则不享有管理公司业务的权利,也不能对外代表公司和执行公司业务。两合公司中的无限责任股东的死亡通常会导致两合公司的终止或退股。有限责任股东的死亡则不会导致公司的终止或退股,因为其股份可以由其继承人继承。

(5)股份两合公司。股份两合公司是由一个以上的无限责任股东和一定人数或一定人数以上的有限责任股东出资组成的法人企业。

股份两合公司与两合公司的主要区别在于:前者的有限责任部分的资本要划分为等额的股份,可通过公开发行股票来筹集资本;后者的有限责任部分的资本则不划分为等额的股份,也不能通过公开发行股票来募集资本。在股份两合公司中,与两合公司的情况相类似,有限责任股东仅就自己的出资额对公司的债务承担有限责任,无限责任公司则对公司的债务承担连带无限责任。

4. 现代企业制度的制度环境

现代企业制度的典型形式是股份有限公司,我们将以此为例说明现代企业制度的制度环境与制度绩效。

企业制度只是社会经济制度的一个组织,并存在于一种与之相适应的制度环境中。作为现代企业制度典型形式的股份有限公司所以能够产生并发挥作用,也正是由于存在着这一组织形式产生并发挥作用的制度环境。构成现代企业制度赖以生存的制度环境的因素主要有:

(1)以独立经济人格存在的自然人。独立的经济人格意味着自然人脱离了各种依附关系,有资格对自己的财产以及经济行为负责。只有这样,股票这一金融资产才可能人格化,在众多的、分散的自然人的基础上才可能形成真正的法人。相反,如果人们在经济上缺乏以自由财产为依托的独立的经济人格,而是依附于个人或各种组织,那么,现代企业制度和市场经济是不可能建立的。

(2)信用制度的发展。马克思曾经指出,股份制是随着信用制度的发展而建立起来的。信用制度为某一经营者支配别人的资本、别人的财产提供了保障,于是才有了股票这一金融资产,才有了股票交易。倘若没有信用,金融制度的发展就不可能通过股票的形式进行融资,当然也谈不上现代企业制度。

(3)劳动力市场和经理市场的存在。股份制度必须有劳动力市场和经理市场的存在,才能不仅获得普通的劳动力资源,而且能比较及时地找到恰当的经理人才,从而完善内部治理结构。

(4)政府行为与现代市场经济相适应,政企自然分开,微观与宏观亦自然分开,而不是传统计划经济体制下的"社会大工厂"。

(5)与市场经济相适应的观念,这里特别强调风险观念。假如一个股票投资者不能独立地预期和承担投资的风险,那显然是不能适应现代企业制度的要求的。

历史已经证明,现代企业制度只能在这样的制度环境中诞生、成长并发挥功能,否则就只能扭曲发展。

5. 现代企业制度的制度绩效

股份制的制度绩效表现在:

(1)从微观角度看:①企业的风险(有限责任)和自由转让(股票买卖)的制度性安排,有效地解决了资本的聚集问题,从而形成了规模经济,并诞生了业主企业和合伙企业所不能从事的新的产业;②股权和法人产权分离,使单个私人资本进一步社会化,产生了社会资本;③法人治理结构以较低成本实现了股东、董事会、经理人员之间权力的分离和制约,实现了所有权与经营权的分离,其直接效果是管理专业化。

(2)从宏观角度看:①社会经济活动的根本目的在于通过对稀缺资源的合理配置,提高整个社会的经济效益。股份制以资源的货币化为前提,在此基础上的股票转让和企业破产机制从制度上保证了整个社会以较低成本实现资源的合理流动和配置。②股份制导致了宏观管理的革命。它在本质上排斥行政手段,推崇法律手段和经济手段。由股份制这一微观的企业制度的变革,引致的是整个社会经济体制的变革。

六、市场、政府与现代企业制度

1. 市场经济与市场机制

市场经济环境是现代企业制度运行的前提条件,而经济学对市场的认识和现实经济活动中的市场也在不断发展。

(1)市场经济的含义和基本特征。市场经济是一种经济制度(或称一种经济组织方式),在这种制度中,有关资源(投入生产活动的要素)配置和生产的决策是以价格为基础,而价格则是由生产者、消费者和要素所有者之间的交换决定的。这种经济制度的决策是分散的决策,就是说,经济决策不是由中央计划当局决定的,而是由该经济的一些组织和个人各自独立决定的。

市场经济一词,是在19世纪末期新古典经济学兴起以后才流行起来的。其核心内容是,在这种经济制度中,资源的配置是由市场机制引导的。新古典经济学派的代表人A·马歇尔、M·瓦尔拉和V·帕累托等,经过详尽的分析后指出,在完全竞争的条件下,由市场供求形成的均衡价格,能够引导社会资源的有效配置。市场经济的基本特征是:

第一,通过价格和供求关系的变动调节资本、劳动力等生产要素在国民经济各部门间的配置。例如,资本或劳动力投入哪个产业部门,不是靠政府的行政命令来确定,而是由资本的所有者和劳动者根据市场供求关系影响下价格变动来判断和确定。

第二,通过价值规律的自发作用组织商品生产与流通。企业的生产与销售活动,不是由政府的行政命令来安排,政府也不组织商品的流通。价值规律推动企业改进生产技术,提高劳动生产率。

第三,利润是商品生产的目的和结果。企业的生产目的不是完成政府主管部门的要求,而是努力获得更多的利润。企业在追求利润的目的下,一方面,会自觉追求技术进步,提高生产效率;另一方面,会自发使生产的商品努力满足社会需要,实现生产要素在产业部门间的流动和资源的合理配置。

(2)市场机制的作用。通过前面产权理论的分析,我们知道市场配置资源存在着交易费用较高的缺陷,并因此导致了企业组织和政府这两种替代组织的出现,那么,为什么市场机制又是必要的。下面我们将从一般意义上进行分析。

首先是市场经济特有的处理信息和配置资源的功能。

稀缺资源的有效配置回题,历来是经济研究的中心问题。从社会范围看,资源配置可以分为:①以行政手段为基础的行政配置。②以市场机制为基础的市场配置。我们对传统体制所作的一切分析,都可以视为是对以行政手段为基础的行政配置的分析。现在看来,以市场机制为基础的市场配置从总体上看是优于行政配置的,其原因在于处理信息的能力。

经济学的研究证明,信息的获得是有成本的,完全信息的获得成本更大。不仅如此,信息总是一定时点上的信息,具有稍纵即逝的特点。当人们欲要获得全部的信息再开始行动时,一定数量的信息已经过时了。逻辑地讲,统一的计划配置要求计划当局必须掌握全部信息,然而这一要求在实际上是很难办到的。而对于市场活动的个体(企业、个人)而言,从理论上讲并不存在这样的严格要求,他们只要依据一种关于瞬间情况的,并且不为别人所知的特殊信息就可以杰出地完成有用的活动。相反,如果他们一定要获得全部的信息后再开始自己的行动,那不仅成

本太大,而且可能什么事情都干不成。这里所讲的信息,主要地或者说集中地体现为市场机制下的信号。而社会资源的配置,就随着人们依据获得的信息而采取的行动,流向对该资源社会评价最高的地方,从而使社会稀缺资源得到最优配置。

其次,市场经济符合人类本性。经济学和伦理学的研究表明,人在一般情况下是利己的,只有在特殊情况下才是利他的。制度安排只有符合人类本性才能降低组织成本,促进经济发展。市场经济的制度安排是唯一提供与人类本性相适应的制度安排,从而有效地解决了经济发展过程中所需的动力问题。如果不是这样,则必须从外部灌输动力,在意识形态上下功夫(在新制度学派看来,意识形态也是一种制度安排),结果是事倍功半,并不理想。

(3)市场对创新的促进作用。在典型的自然经济中,由于人与人之间存在着人身依附关系,其经济活动主体——企业和个人均无独立性可言,而在市场经济中,作为商品生产者和经营者的企业都是独立的经济实体,彼此之间以及它们与其他主体之间不存在行政依附关系(更不用说存在人身依附关系)。既然有这样一种独立性,那就意味着当事人有独立的权利,独立的责任,表现在财产关系上就是要有独立的利益得到实现的权利。罗森堡、小伯泽尔在《西方致富之路——工业化国家的经济演变》中指出,到19世纪中期,西方社会企业拥有的权利中有四种权利的创新为经济增长创造了条件。第一,个人有组成企业的权利。限制企业创设的主要因素是资金不足或缺乏人才。第二,企业有权收购货物并贮存起来以便重新出售,对这方面的限制很少或完全没有。第三,企业有权增加业务,也有权从一种行业转到另一种看来更有前途的行业。只在企业可以自行作出经济选择的范围之外,才有政治和宗教的限制。企业可以自由作出的选择包括:它将从事什么产品的生产或是经营什么劳务,它将如何进行生产,它将生产多少或从其他企业购买多少,它将怎样销售以及以什么价格销售。最后,尽管对企业的资产和它在业务活动中积累起来的利润可按预定的税率征税,但其财产是不受政治当局无端占有或剥夺的。总之,在市场经济中,企业已成为作出各种各样经济决策的单位,决策结果带来的盈利或亏损全由企业承担,或更具体地说,全由企业主承担。西方把创新过程中遇到的根本问题的决策权交给了企业,那就是哪些思想应该付诸试验,而哪些思想不应让其存在下去。一般的经济决策权和具体的创新决策权分散的一个基本方面是市场的出现,市场成了解决企业主、消费者和雇员间利益冲突的机制。市场决定谁获得创新的报偿和报偿的数量。市场的反应是一次创新成功或失败的唯一的试金石。创新在市场上得到的报偿,主要取决于创新者在别人能创造、模仿或以其他产品和劳务去取代其产品和劳务之前索取高价的能力。

我们在关于“人的行为假设”中曾经假定人是要追求效用最大化的,实际上就是追求个人的利益,只不过个人利益有时以货币收入表现,有时受到稀缺性和制度的约束以非货币收入表现,如权势、地位、名誉等等。

(4)市场经济中的资源配置效率。西方经济理论中的“帕累托最优”提供了资源最优配置的一个理论参照。按照新古典理论,“帕累托最优”是指社会经济达到这样一种均衡状态,即资源得到了充分利用,供给等于需求,生产者的产品全部售完,其成本等于全部收益,消费者得到了他想要的商品,市场处于“出清”状态。也就是说,实现了所有行为主体的利益最大化和供求均衡。在这种最优状态下,任何重新配置都可能使某一行为主体获得更大一点的满足,但必然会使其他行为主体所获得的满足减少。这种最优状态需满足以下三个条件:第一,任何两种商品的价格比率等于它们的边际替代率(即消费者替代均衡);第二,生产同种物品的任何两种生产要素之间的边际替代率相等(即资源替代均衡);第三,同种要素在生产同种物品的不同方法中的边际产出相等(即技术替代均衡)。显然,这种最优状态代表着一种理想的、无摩擦的最佳境界,而现实经济中是充满摩擦的。“帕累托最优”的理论意义在于,它构成了一种有用的理论参照系,人们可以通过效率改进向最优状态接近。

所谓效率改进,就是要对原有的资产结构重新调整、配置,将资产从那些效率低的地区、部门和企业转移到效率高的部门、地区和企业,只有当资源配置达到了任一资源投入任一产品生产获得的边际产出均相等时,才是社会资源达到最优配置。可见,资源最优配置和充分利用,是以资源最大限度地流动为前提的。资源的流动过程实际上是资源配置趋向均衡合理的过程,是配置效率逐步趋向最优的过程。在市场经济中,在市场活动主体的内部动机推动和竞争压力的驱使下,生产要素不断地在企业之间、部门之间和地区之间流入、流出,即使已经配置在一定地区、一定部门和一定企业的资源存量也会随着市场条件的变化重新流动,自动地进行再配置。在这一

过程中,伴随着供求变动和价格涨落的信息,一方面使千百人在趋利避害中促进生产要素向高效部门转移;另一方面,同样地使千百万人在趋利避害中促进生产要素从低效和过剩部门"撤离"。其结果,使资源不断地在效率最高的水平上加以利用,从而不断地实现资源配置的优化。

(5)从计划经济到市场经济——中国经济体制改革的选择。市场经济在资源配置方面的优势已为现代经济的理论研究与实践所证明。但是社会主义经济是计划经济还是市场经济,却是一个长期辩论的大课题。回顾20世纪30年代西方经济学界以奥斯卡·兰格、勒纳为代表的一方和以冯·米塞思、哈耶克为代表的另一方关于社会主义经济运行模式的争论;我国经济学家关于计划经济、商品经济、市场经济的几十年的讨论,我们不难得出这样的结论。党的十四大明确提出,我国经济体制改革的目标模式是建立社会主义市场经济体制,这个结论是来之不易的。这里需要说明的几个问题是:

①关于计划和市场的各自的社会属性问题,即所谓"姓资"或"姓社"的问题。在社会主义国家,在以往的很长时间内实行的是计划经济,计划经济曾经对巩固和发展社会主义立下了汗马功劳。但是,众所周知,随着商品经济的不断发展,计划经济逐步暴露出许多弊病,已经阻碍了生产力的发展,我们必须寻找一种能够进一步解放生产力和发展生产力的新体制,这就是社会主义市场经济体制。邓小平同志南巡讲话以后,人们普遍认识到:计划与市场只是配置资源的两种不同形式,而不是划分社会主义与资本主义的主要标志。社会主义有计划也有市场,资本主义有市场也有计划。

②关于计划与市场结合的问题。我们这里讲的计划并不是人们传统习惯运用的指令性计划,而是以价值规律为基础的指导性计划,只有指导性计划才与市场活动是统一轨道,才能结合,它们的作用,都表现为对社会资源配置的调节作用。一般地讲,市场调节对社会资源的配置起基础性作用,指导性计划主要表现为对经济活动的宏观调节作用,二者是商品经济活动中内在的、有机的结合。

③关于从计划经济体制向市场经济体制转变的问题。从计划经济体制向市场经济体制转变的方式,人们有不同的看法:一种意见认为采取"一揽子"转变或者说"休克疗法";一种意见主张"渐进法"。从社会主义国家改革的实践看,迄今没有一个国家取得了"一揽子"转变的成功经验。我国的改革采取了"渐进法",已经取得了不少的成功。但是也感到了极大的困难,这种困难主要来自新旧两种制度的摩擦,使我们的改革付出了不少代价,所以"渐进法"的过渡虽然是可行的,但是不能拖得太久,时间拖得越久,付出的代价就越大。

2. 市场经济中的政府干预

(1)市场失灵、市场缺陷与混合市场经济。市场经济对于优化资源配置和促进经济发展的作用,已为各国的实践所证实。因此围绕建立市场经济体制改革、金融体制改革、外汇管理体制改革等已成为当前改革的核心任务,也构成创建现代企业制度的重要条件。但是,各国的实践也指出,市场竞争并非总是有效的,这种无效性主要反映在市场失灵和市场缺陷方面。

市场失灵是指在一些领域内市场功能不能发挥作用,从而使市场机制在这些领域内失效。市场失灵状况主要是指当存在不完全竞争、外部影响、公共品等情况时,即使完善的市场机制也无法对相应的资源实现有效配置。

市场缺陷是指市场机制本身的缺陷,无法正常运作,从而难以实现有效的资源配置,导致市场缺陷的因素可能是市场不完整及对市场运作的外在干预引起的,也可能是作为市场活动主体的生产者或消费者行为不规范造成的。这些因素会使市场价格信号发生扭曲,对资源配置出现错误导向,从而导致资源的低效配置。

市场失灵与市场缺陷说明,单纯依靠市场机制对经济发展施加影响并不能保证经济持续稳定地发展。20世纪20年代末、30年代初西方国家普遍出现的经济大萧条,使以凯恩斯为代表的一批西方经济学家认识到市场经济制度不能完全解决现实经济生活中的就业不足、经济危机等问题,并提出加强国家对经济生活的干预。此后,西方国家开始采用各种经济手段对经济活动加以调控,现代西方发达国家的经济制度是"国家干预"与"市场经济"相结合的"混合经济"。

混合市场经济(Mixed market economy)是一种竞争性的市场经济同某种控制结合起来的经济体制。在这种经济体制下,虽然生产要素在不同用途之间的配置大部分是通过价格机制由该经济的一些组织和个人的行动来决定的,但政府当局通过货币政策和财政政策等决定国家的总产量,并通过累进税和福利立法在决定收入方面发挥一定作用。在某些场合,政府可以通过把某些产业国有化来控制一些

经济部门(一般是提供公共品、外部性强的部门),因此是一种把私营经济和公共控制混为一体的经济体制。但由于这种混合经济在本质上仍是市场经济制度,因此,关于市场经济的特点也适合混合市场经济。

(2)非市场(政府)的缺陷。由于市场失灵与市场缺陷使政府对经济的干预成为必要,然而政府干预本身也并不是尽善尽美的。近几十年来世界各国的实践表明,在市场和政府(或计划)这两种基本的资源配置形式中,市场明显地更具有优越性。然而,在理论上,经济学家对市场缺陷进行了非常系统的分析和总结,而对政府(非市场)的缺陷却缺乏充分研究,考虑到中国建立现代企业制度的特殊性,我们有必要对政府的缺陷进行分析。

按照美国兰德公司研究生院院长查尔斯·沃尔夫博士的分析,非市场(政府)缺陷的类型主要有:

①成本和收入的分离:过剩和成本提高。无论市场是怎样的不完善,它都是与生产成本或引导收入(用以维持其存在的活动)联系在一起的。这种联系是由价格决定的,这种价格取决于对生产产出的支付及能够决定是否买和买什么的消费者。而非市场却割裂了这种联系,因为维持非市场活动的收入具有非价格来源:即来自政府的税收或其他提供给政府的非价格来源。这样,由于缺乏这种关键性联系,使非市场产出的价值同它的成本割裂开来。它们之间的分离意味着资源的错误配置程度大大增加了。如果维持这一种活动的收入与生产它的成本无关,那么当获得一个给定的产出时,就会使用较多的资源,而不是必要的资源,或者是为了补偿最初的生产缺陷而采取更多的非生产行动。由于不把进行一项活动的成本与维持它的收入联系在一起,那么低效率往往受到鼓励,因而非生产活动的一个最终趋势是明显的多余成本。

市场活动的结果通常刺激扩大生产和降低成本,因为存在实际或潜在的竞争或获取额外利润的机会。相反,非市场生产的结果则可能促进成本增加(如职员),或产量增加,即使其增加的收入少于增加的成本。

②非市场组织的"内在性"目标。由于缺少像市场经济组织那样来自于消费者行为、市场份额和盈亏底线的直接的运行指示器,非市场组织必须发展它们自己的标准。这些标准就是所谓的"内在性":即用来确立非市场组织内的目标,用以指导、评估机构运行和机构人员的行为。但与市场组织的内部标准要受到市场竞争、消费者的检验不同的是,非市场组织的内部标准是不可能从这些方面获得的。而且由于通常不存在竞争性的生产者,由竞争所产生的发展内部标准(如控制成本)的积极性就被弱化了。在此情况下,非市场机构经常产生一些与原来设置该机构所要求发挥的公共职能不太相关的内在性。

③具体的机构特性。经常伴随非市场活动和导致非市场缺陷的那些具体内在性有:

第一,预算增长(多多益善)。由于缺乏把利润作为推动和评估其运行的标准,非市场机构至少是要将预算规模作为其主要的内在性。于是便根据机构成员和下级单位对扩大预算和保护其免受剥削所做出的贡献来对其行为作出评价。预算内在性的另一类变种是追求雇员规模的扩大(降低了劳动力生产率),最终又导致市场缺陷。

第二,技术进步(越新越复杂越好)。非市场机构(其活动可能一开始被证明对纠正市场缺陷是有效的)可能把技术的"高质量"作为其追求目标。而不考虑为实现这种技术的"高质量"在经济上是否合算。

上面所讨论的几类内在性以及其他可能的内在性构成了激励市场机构成员的动力机制的一部分。非市场机构的单个成员在他们渴望做他们能胜任的工作时可能是认真的和专业性的。但是他们的行为将受到支配他们的机构行为内在性的影响,由此经常造成非市场缺陷。

④派生的外在性。由政府干预来试图修正市场缺陷,可能产生无法预料的副作用,这种情况往往发生在远离公共政策运行的那些领域。市场领域的外在性是指生产者获取利润或被迫交纳成本时,不能控制这些成本。非生产领域中派生的外在性则是这样一些副作用,即使它们并不在产生这些副作用的机构身上体现出来,因此并不影响机构的筹划和行为。

⑤分配的不平等。非市场活动可能导致其他的在收入和权力方面的分配不平等。因为任何公共政策都是取之于一些人而使另外一些人获益。公共政策措施将增加对某些要素、技术、服务和产品的需要,而在其他方面征收费用,由此导致的结果是在前一领域中的人将获益,而在后一领域中的人则是付出。因此,非市场活动也能产生不平等,就像市场活动也能产生不平等那样明显。

(3)合理的选择:亲市场的政府干预。通过上面分析,我们知道,市场与非市场(政府)都是有缺陷的,那么在选择市场经济运行的前提下,如何通过成

功地进行政府干预以弥补市场缺陷而尽可能减少非市场(政府)的缺陷成为现代企业制度所必须解决的问题。

市场经济中,如何在作为经济活动的主要调节者市场或政府之间进行选择,有两种基本的经济学选择。

①亲市场(Market—friendly)的观点。亲市场的观点是以完全竞争市场的理想模型为根据的。这一模型追求一个整体经济的充分就业平衡(宏观经济)和企业、个人对资源的有效利用(微观经济)。这一观点以工业化的西方和日本的市场经济历史经验和新近工业化的成功市场经济如中国香港、新加坡、韩国作为依据。其代表人物弗里德曼还从无数的事例当中寻求他反对政府干预的理由:庞大的政府组织,无论在何处,都可能会错误地执行任务(如邮政局、福利机构和国有工业,中央计划的社会主义经济持续不断的令人失望的经济记录)。

②亲政府(Government—friendly)的观点。亲政府的观点是基于这样一种理想模型,即一个信息灵通、高效的、人道的政府能够认识到并修正市场缺陷,从而通过民主的方法达到国家的目标。其理论根据是正统福利经济学理论和奥斯卡·兰格等所发展的理想经济计划理论。这一派观点在实践上的依据是,在第二次世界大战后的一段时间中,北欧日尔曼语系的国家和荷兰的经济运行得到人们普遍的好评(起码在70年代这些国家经济开发开始走下坡路之前是如此)。同时这种根据也来自某些有效的政府运行的实例,如欧洲的国家的铁路体系。同样地,其代表人物加尔布雷斯反对市场的根据也是来自于诸如大气污染、飞机场噪音等市场负作用的事例。

以上两种观点反映了现代经济体系中所面临的根本性政策问题,在经济体系的职能中,政府和市场到底该起怎样的作用?现实中的选择实际上是在不完善的市场和不完善的政府之中以及在二者的各种结合之中进行的。合理的经济选择关心市场或政府(二者都有明显的缺陷)应当在经济中决定资源的配置、使用的程度。

对于市场缺陷,政府可以发挥有效的干预和调控作用,可以在一些资源配置方面实施价格调节,即对有缺陷的市场功能实行政府代替,此外,还可依靠政府力量推进体制改革,使市场机制不断趋于完善。而在这一过程中,又要尽量避免政府(非市场)的缺陷。那么,成功的政府干预具有哪些特点呢?

首先,不轻易干预,除非很明显地需要干预,否则应让市场运作。由于私营部门通常不能提供公共物品,因此涉及公共物品的一些活动应由国家进行,例如基础设施、基础教育、贫困救济、控制人口、环境保护等,其他的一些活动则不宜由国家进行。国家政府的一个通常错误是直接从事物质生产,或者保护那些一旦进口就更加便宜的产品生产。

其次,运用制衡原理。不断地将干预置于国际和国内市场规则之下。例如,韩国对重工业的支持政策在市场上显示出失败的时候,就取消了这项干预政策。

再次,公开干预。使干预简单、透明并服从规则,而不是服从行政官员的随意决定。

世界银行的专家们认为,一个合适的政策气候和亲市场的干预的互补性是最重要的发展经验之一。他们的分析表明,在不同形式的投资中,政策质量与经济增长之间有着一定的联系。从1965年到1987年间60个国家(或地区)经济的样本中:政策扭曲和教育水平低的经济,平均每年增长3.1%;那些政策很少扭曲或教育水平高的经济,平均每年增长3.8%;政策不扭曲,同时教育水平又高的经济,平均每年增长5.5%。

因此,在(混合)市场经济中,国家干预和计划只是调节经济、引导市场的手段。在发达国家中,国家计划成功的是日本、法国、瑞典、挪威、荷兰等国。在发展中国家和地区中,一些新兴工业国家(和地区),如韩国、新加坡在经济起飞阶段也实施了较强有力的国家干预。

3. 介于市场、政府之间的现代企业组织的作用

通过前面的分析,我们知道,现代市场经济是一种混合型经济体制,这种体制是政府计划与市场调节的有机结合,这一有机结合的主要标志就是在市场与政府之间存在着大量的现代企业组织。正如西蒙所说,仅把现代经济理解为政府计划与市场调节的不同组合是不完整的;在政府之外,不只是市场调节,还有现代公司组织所从事的计划与经济调节。西蒙特别强调,现代经济部门中大量的产、供、销协调并不是由市场机制来进行的,而是由公司科层制组织所承担的。因此,中国在建立现代企业制度的过程中,不仅要重视市场与政府的作用,还要重视组织创新问题。在社会主义传统经济模式中,不仅缺少市场,而且缺少企业。市场不起作用,是因为政府直接管理企业;政府直接管理的结果,是政府必须建立系统的巨型的科层组织;因此非政府的正规组织便无法发展,表现在经济协调系统的组织框架方面,则是

政府与市场之间缺少整合程度较高的公司型企业。现代企业组织是一个多层级科层系统，在功能上可以分为战略决策与日常运行决策；而日常运行决策中既有生产与成本核算问题，也有不同环节之间的组织协调问题。日常运行决策中的产出与成本的核算与选择，大致对应于公司企业中工厂这一基层单位所担负的职能。而战略决策层次与运作层次中的跨单位交易协调职能是由公司总部所从事的。传统体制下的国有企业只相当于现代市场经济中工厂这一生产单位，它只是一个成本中心，而非利润中心。它只能从事生产与成本核算等问题的决策，至于战略决策与跨单位交易协调职能则是由政府部门中的专业性工业部门以及各地方工业局承担。如投资的筹资与分配、价格政策的决定，主要原材料的供应等等职责，在中国多由专业的部、局负责，而在西方则由大公司的总部与利润中心承担；由于传统经济下的专业部、局作为政府系统的一部分，并不承担经济上的盈亏责任，其决策制订者个人的升降奖惩和他们机构的得失进退，并非由生产规则来决定，其决策的效率和改进决策的激励也就可想而知了。

正是在上述意义上，我们强调，在建立现代企业制度的过程中，不仅需要市场和亲市场的政府干预，而且需要企业创新。现代市场经济中，在那些资本集约、技术复杂、具有高度规模经济或市场不确定的产业中，完整意义上的企业不同于单个工厂或单个商店，而是多种功能、多个单位、涉及不同地域的巨大经济组织。在这类部门中，市场机制的作用范围有了重大改变。除了政府“可见之手”发挥宏观指导作用外，还有“公司之手”在交易协调与资本分配过程中扮演角色。市场力量依然存在，竞争依然发挥着激励与选择的功能，但是竞争的主体不再是微观单位，而是包含有多层次经济功能的大型公司组织，而现代“公司之手”对经济的协调作用正是在企业成长过程中形成的。

显然，要建立现代企业制度，是要实现“公司之手”对传统体制实行政府“可见之手”的某种替代，使企业组织而不是政府部门在企业战略计划与交易协调这类经济协调功能中发挥主导作用。与此相应，政府系统的相应机构应当从这一领域中退出来。从这个意义上讲，企业制度创新要求对包括政府与企业在内的经济组织系统地重新构建。

第二章 现代企业产权制度

一、产权的概念、起源与功能

1. 所有权与产权

直观地看,产权表现为人与物之间的某种归属关系。但这种人与物的关系体现了人与人的相互关系。菲吕博腾和配杰威齐认为"产权不是人与物之间的关系,而是指由于物的存在和使用引起的人们之间一些被认可的行为性关系。产权分配格局具体规定了人们那些与事物相关的行为规范,每个人在与他人的相互交往中都必须遵守这些规范,或者必须承担不遵守这些规范的成本。这样,社会中盛行的产权制度便可以被描述为界定每个人在稀缺资源利用方面的地位的一组经济和社会关系"。可见,产权是指拥有财产主体的一种行为性权利。这种行为性权利规定了人们在生产和交换中使用财产时必须遵守社会法律的规范。

所有权是指财产所有权,指某人或某些人对某些物品的特殊的权利。传统意义上的所有权意味着某人或某些人对财产权利的全部拥有。但这种完全意义上的所有权只是在抽象的意义或法律的意义上才可能存在。而在现实的经济活动中到处可见的,是人们对财产权利的部分拥有。举例来说,一所房屋的所有者,拥有对房屋使用、转让和收益的各种权利,但他并不能随心所欲地改变房屋的建筑结构,因为他没有改变房屋结构的权利。再比如,当房屋的所有者把房屋出租给别人,他就无权擅自进入别人使用的房屋,因为他已经让渡了房屋的使用权。可见,现实的经济活动已经使财产权利外溢化、宽泛化。所有权已经演变成为一种初始的权利,成为财产权利体系中的一部分。

由于财产概念已经不等同于传统意义上的所有权概念,因此我们还需对产权概念的特点加以进一步的认识。

在一般意义上,完整的产权总是以复数形式出现的,它不是一种而是一组权利,其中包括:①使用权,在法律允许的范围内以各种方式使用财产,包括有权在物质形态上改变乃至毁坏财产;②收益权,即直接从财产本身或经由协约关系从别人那里(在财产转让的条件下)获取收益;③转让权,通过出租或出售把与财产有关的权利让渡给他人。产权具有以下特点:

首先,产权是可以分解的。历史上产权分解的最典型实例是资本的所有权和经营权的分离。当资产的所有者将资产的经营权转让给经营者之后,经营者便拥有了对资产的实际的支配权、控制权和受益权,而资本的初始所有者所掌握的,则是对资产收益的分享权和最终的所有权。产权的分解使社会资源的使用突破了财产所有者的局限,如财产所有者手中资金的数量限制,所有者的经营能力限制等等。当资金集中在善于经营的人手中,所有者的财产能够得到合理的使用和保护,最后达到增值,使所有者和经营者都得到收益的目的。

其次,产权是可以转让和流通的。房屋的所有者将房屋租给别人,这是将房屋的使用权转让给别人;银行把资金贷给厂商,这是把资金的使用权、运营权和部分收益转让给了厂商。以上是实物形态的产权流通,在发达的市场经济体制中,产权还会以价值形态进行流通,如股票、债券的发行与流通,期货的流通等等。价值形态的产权流通,突破了社会财产的实物形态在时间和空间上的限制,使资源在不同的经济主体之间,组织与组织之间,地区与地区之间,乃至国家与国家之间自由而充分地流动,不断地趋向合理配置和优化组合。

第三,产权作为一种制度,是可以安排、设计和调整的。产权从它产生伊始,就是被设计出来为某一特定经济目的服务的。比如,原始部落之间居住地的划分,就是在人口的增长过快,能够提供采集和狩猎的地域相对不足的情况下,为更好地保护和利用水草丰茂的土地,通过部落间的协商,人为地界定下来的。随着凌驾于社会之上的国家的产生,界定产权,安排产权制度,以保证社会经济稳定增长的任务责无旁贷地落在国家肩上。国家通过制定各种规则和法律来设计产权形式和经济运作的体制,并不断地对其加以调整,目的在于解决资源稀缺条件下各种利益主体之间的各种矛盾,从而提高整个社会经济的运作效率。而一个国家社会经济运作的效率高低

与否,关键在于国家界定和行使的产权的类型,以及对经济组织形式选择的优劣。

相应地,通常使用的所有制概念,相当于构成产权的全部权利未被分解,完整地集中于一个主体时的产权制度。这样,我们就可以获得一个对经济制度结构的认识:经济制度由所有制、产权结构和体制组织形式三个部分组成。所有制作为整个经济制度的基础,提供了对产权的初始规定。产权结构是存在交易条件下构成产权的全部权利在空间和时间上的分布形态。至于体制组织形式,它则可被看作是产权得以实施的机制或外部框架。

2. 产权的起源

现在我们需要对产权最初产生的原因加以探讨。产权并不是人类社会与生俱来的。在人类社会的早期,当人类赖以生存的各种资源相对于人的需求供给近乎无限时,人人都可以尽情享受资源。我们称那时的经济关系为无产权关系,或者叫做完全的非排他性产权关系。现代产权经济学家从两个方面论述了产权产生的原因。

德姆塞茨指出:"人类学家研究了古代印第安人的情况证明,印第安人逐渐创造了产权的概念,把土地归属给不同的家庭和部落。这一发展与欧洲皮毛商人的到达有关。因为在商人到达以前,印第安人可以从森林里得到他们所需要的一切东西,皮毛和肉类的供应很充分,对土地森林都没有产权的概念;而欧洲商人到达以后,印第安人大量增加了狩猎的活动,随着野兽数量的减少,印第安人就发明了产权概念,限定每个人只能在一定范围内狩猎,在此范围内只有他能打,别人不能打,因此他就间接地获得了这土地上野兽的所有权。所以,由于资源的稀缺,才出现了产权的概念,才出现了产权制度。"

在诺思—托马斯模型(North—thomas model)中,导致产权出现的主要力量是人口压力。当植物和动物相对充裕时,对这些资源设置产权的成本超过了潜在的收益,于是自然资源被当作公共财产使用。当人口相对于稳定的资源数量增长时,人们之间的竞争趋于尖锐,公共财产导致了狩猎活动收益的减少。在某个边际上,固定的农业活动逐渐变得比狩猎活动更有吸引力,尽管农业在设立与实施产权上要付出成本。最早的固定农业共同体是以对土地的排他性公有产权为基础的。在共同体内部,至少禁忌和习俗部分地限制了对资源的滥用。

在上述德姆塞茨的例子和诺思—托马斯模型中,资源稀缺的出现和加剧以及相伴随的相对价格提高,是产权出现的基本原因。资源稀缺至少导致了两个重要后果:对资源的滥用使当前和长期的资源最优使用成为不可能;人们一个人或群体之间在使用资源上的摩擦和对抗加剧,部分资源被用于暴力攻击或防止暴力攻击。把资源用于暴力说明产权已经实际出现了;防止暴力攻击意味着破坏这种产权。这样的事实或许可以引申出一个具有一般意义的结论:当资源稀缺一旦达到导致人们相互对抗的水平,产权的出现便不可避免,尽管产权的具体形式可以有很大不同。产权制度的进步意味着设置、维护产权成本的降低,或从事破坏产权活动成本的增加。

由上可知,在资源相对变得稀缺以后,有产权较之无产权,或者说,排他性产权较之非排他性产权,能够更有效地保护资源,并合理地利用资源。

支持排他性产权的社会机制主要有四种类型:①暴力或暴力威胁;②价值体系或意识形态,他们能够改变个人的动力,降低排他活动的成本;③习俗或习俗法(Customary Law),假如无国家社会制约人们行为的规则;④由国家及其代理者制定的规则,包括宪法、成文法、习惯法、法令等。在包括现代国家社会在内的所有社会中,习俗法、价值体系等对维持产权关系都是至关重要的。但国家社会与无国家社会有着显著区别,即国家提供了一种更为有效的产权支持机制,使产权制度能够适应专业化高度发展、大规模市场、先进技术和时间密集(Time—Intensive)生产方式下的复杂交换的需要。

3. 产权的功能

美国哈佛大学肯尼迪政府学院教授卡尔特说:"从经济理论上看,所有的经济社会都面临着资源稀缺和劳动分工问题。劳动分工有利于提高劳动生产率,同时也给社会带来一些问题。由于劳动分工,劳动者被分成不同的部分,他们执行不同的任务,因此就产生了一个如何协调他们的行动、如何适当地分配他们生产的产品的问题。社会经济是个非常复杂的大机器,在这个大机器里,个人和一些团体,他们想做什么、应该做些什么和他们已经实际上做了些什么大不一样。因此,管理这台机器的工程师希望做的可能在实际上并不是他们正在做的。为了管好用好这台大机器,现代社会产生了产权机制。这个产权机制能够确定某种努力的刺激或没有浪费的刺激。在产权制度下,产权机制规定了人们生产劳动和产品分配的规则,并能确保创新利润能归功于创新者。这是社会发展的主要动力之一。因此产权制度的优劣对社会发展影响很大。"从卡尔特这段话不难看

出，产权是一种制度或规则，它决定了社会应该如何组织生产和进行富有刺激力的产品分配，以确保经济活动主体——人、企业具有创造精神，减少浪费和损失。

卡尔特还认为，由于社会资源的稀缺和劳动的分工，就产生了如何协调人们的行动、如何分配的问题。现代社会依靠产权机制和产权制度，能够使稀缺资源得到最优利用，能够为个人提供某种有效的刺激或减少浪费的刺激。他还认为，合适的产权制度最好能把正收益或负收益规定到个人身上。这无论对公有制还是私有制都是很重要的。

从市场经济的发展历史看，市场经济真正得到迅速发展的自由资本主义时期的产权制度有两个特点：第一，国家通过立法从根本上消除了封建王权的垄断，鼓励和保护个人及民间团体的产权，如此便大大地激发了个人进行经济活动的积极性，推动了市场的发展；第二，通过专利法来保护科学技术发明者的利益以及保护知识产权，这样又大大地激发了科学技术创新活动的开展，给经济增长带来了生机和活力。美国著名经济史学家诺思在他的著作中对美国 18 世纪的产权制度变化所影响的社会经济作了如下的描述：“到了 1700 年，英格兰的制度结构为经济增长提供了适宜的环境。对工业控制的减少，行为权力的衰落，使劳动力可以流动并使经济领域的创新发生了；……议会的最高权威以及根植于普通法之中的财产所有权，把政治权利交给那些急欲利用新的经济机会的人，并且提供了一个司法制度的基本构架以保护和鼓励生产力的经济活动。”诺思还通过对西方经济发展史的详细考察，得出一个不同凡响的结论：人们通常所认为的作为经济增长推动因素的产业革命和技术进步，实际上只是增长本身，而真正的经济增长的推动力是经济制度，也即产权制度。诺思证明，在《专利法》出现以前的几百年的时间里，西方国家的科技发展也是缓慢的，因为发明者的权益得不到保护。许多发明者毕其一生的精力完成的一项成果，在很短的时间里被其他人所模仿，变成人人都可享用的社会效益，发明者是很难有积极性来继续从事科学发明的。但是，《专利法》的问世使事情的面貌焕然一新。由于有了法律对发明创造者的努力实行保护，于是在 17 世纪～18 世纪科技发明便如雨后春笋般涌现出来，从而导致了众所周知的产业革命，进而导致了西方国家持续了近百年的经济增长。

二、交易费用与产权制度的效率

1. 交易费用或交易成本

首先将“交易”概念一般化的是制度经济学的代表人物康芒斯。他将“交易”概念与正统经济学中的“生产”概念相对应，把人类活动区分为生产活动（人与自然的活动）和交易活动（人与人之间的活动）两大类。“交易”被视为制度分析的基本单位，制度的实际运转由无数次“交易”活动构成。他还进而将“交易”分成三种基本类型：买卖交易，即平等人之间的交换关系；管理交易，即上下级之间的命令和服从关系；限额交易，主要指政府对个人的关系。实际上也就是区分了不同的经济制度，即市场制度、企业制度、政府管理制度。科斯在康芒斯的基础上，提出了“交易成本”范畴，并使之一般化。他认为任何交易活动都是有成本的，这种成本可以计量，因此不同制度下的交易成本可以比较，这一概念被广泛运用于各种经济形态和经济活动的考察之中。在这种广泛的运用中，“交易成本”概念的内涵得到了界定，即交易成本是经济制度的运行费用（这是阿罗的表述），也就是人们在经济活动中，耗费在与人打交道的过程中的费用。而人总是在一定的现实交易制度条件下从事交易活动，因而这种成本也就是经济制度的成本。在“交易成本”概念广泛运用的过程中，其外延也不断扩展，即交易成本的具体类型不断增加，几乎人们有多少种具体的活动就有多少种交易成本，如度量、界定和保护产权的成本，发现交易对象和交易价格的成本，讨价还价的成本，签约的成本，执行交易的成本等等。

交易成本范畴的建立对于新制度经济学来说，具有关键性的理论意义。它为新制度经济学提供了理论基础，成为最基本的范畴，新制度经济学关于产权制度与资源配置效率、产权制度的选择、产权制度的结构和历史变迁的分析都是在此基础上展开的。可以说，没有交易成本范畴就没有新制度经济学。

2. 科斯定理

所谓“科斯定理”是美国经济学家科斯在分析“外部性”问题的过程中逐步形成的。在以科斯为代表的现代西方产权理论出现以前，庇古等西方福利经济学的代表人物曾指出，市场机制不是万能的，在出现“外部不经济”状态时，市场机制便会失灵。因此，实行国家干预以取代失灵的市场机制是必要的。

西方福利经济学虽然深刻地分析了市场机制的缺陷，指出了国家干预的必要性，但他们没有从产权

配置角度考虑和分析问题。科斯认为,市场运行之所以存在缺陷,其根源在于产权界定不清,以及由此造成的交易过程的摩擦和障碍。因此,科斯主要从产权配置角度深刻地分析了外部性产生的根源及其解决的途径。

科斯定理的基本含义是科斯在1960年《社会成本问题》一文中表达的,而"科斯定理"这个术语是施蒂格勒1966年首次使用的。科斯定理至今尚无标准的表述方式。一种较为通俗但略显冗长的表述是:"在交易费用为零和对产权充分界定并加以实施的条件下,外部性因素不会引起资源的不当配置。因为在此场合,当事人(外部性因素的生产者和消费者)将受一种市场动力的驱使去就互惠互利的交易进行谈判,也就是说,使外部性因素内部化。"

也有的学者认为科斯定理是由相互联系的二定理组成的定理组。科斯第一定理即为施蒂格勒的表述:如果市场交易成本为零,不管权利初始安排如何,市场机制会自动使资源配置达到帕累托最优。科斯的原话是:"如果定价制度的运行毫无成本,最终结果(产值最大化)是不受法律状况影响的。"其意思是,如果市场交易成本为零的假设成立,产权制度无论如何安排和选择都不会影响资源的最优配置,即产权制度的安排和变动对资源配置效率没有意义。这是因为产权制度的效率是成本与收益的比较,而产权制度的成本为零,当然无论什么样的产权制度,无论怎样变动,都不会影响效率。这实际上否定了人们能动选择和建立产权制度的必要性。科斯是交易成本的发现者,当然不会接受交易成本为零的假设,他研究的是现实的交易成本大于零的世界。于是就有了科斯第二定理:一旦考虑到市场交易的成本,合法权利的初始界定以及经济组织形式的选择将会对资源配置效率产生影响。这里强调的是:交易是有成本的,不同产权制度下交易成本大小有差异,从而对资源配置效率产生不同影响,所以产权制度的选择是必要的。

除了关于产权的法律安排影响资源配置效率外,科斯还特别指出了经济组织形式选择对节约交易费用、改进资源配置效率的重要性。科斯强调了他在《企业的性质》一文中所指出的观点:企业是作为市场交易的替代物出现的。在某些情况下,企业能以低于市场的成本组织同样的交易。另一种替代办法是政府的直接管制,其特点"不是建立一套有关各种可通过市场交易进行调整的权利的法律制度,而是强制性地规定人们必须做什么和不得做什么,并要求人们服从之"。在通过市场与企业解决问题成本很高的场合,政府的直接行政管制可能改进经济效率。当然,政府行政机制本身并非不要成本,有时它的成本大得惊人。而且没有理由认为由于市场与企业不能很好地解决问题,因此政府管制就是有必要的。"对政府问题要得出满意的观点,就得进行耐心的研究,以确定市场、企业和政府是如何解决有害效应问题的"。

3. 产权制度的效率

产权制度的效率基本含义是成本与收益的比较。收益包括正收益的增加和负收益(损失)的减少。所谓提高产权制度的效率,就是尽量以较小的制度成本获取较大的社会产值,或避免较大的社会资源的浪费。在收益目标既定前提下,尽可能降低制度的成本;在制度成本既定的前提下,则尽可能增加收益。这里主要从降低制度成本的方面研究制度成本与效率的关系。降低产权制度成本包括两个方面:①降低特定产权制度下经济活动主体的交易成本,即尽可能提供更方便、更有利于优化资源配置、减少资源浪费的产权制度;②降低为制订、监督执行和变革特定产权制度自身的成本。

降低产权制度成本或避免成本不合理上升的第一个基本要求是:对产权边界有明确的划分,使产权的限度有明确的界区。如果产权边界不明晰,产权没有限度,产权纠纷就会大量增加,甚至产权的权能无法有效行使,利益无法实现,各产权主体为交易活动而支付的成本也非常大,而且这种耗费将极少有收益。例如,两个人为一块山林的边界发生纠纷,很可能谁都无法耕种这块山地,并且会为纠纷本身支付很大费用。

第二个基本要求是:在产权边界明晰的前提下,把产权划归最有利于降低成本和提高社会产值的主体。产权安排达到最优必须遵循波斯那规则,即按照交易成本最小的规则安排产权。产权运行的最基本单位是交易,无数次交易形成了全部运转。产权运行就是产权交易的结果。从交易主体的相互关系来看,交易可分为市场交易、企业交易和政府交易。市场交易指法律上平等的自然人或法人按照平等互利原则所进行的权利转让或转移关系。企业交易指市场交易的替代物。在企业交易中,各种市场要素被组合在一个企业之中,主体之间的平等交换由经理或管理者间的组织管理所替代。而政府交易又是企业交易的替代物,它反映了现有企业间的关系。按照交易费用最小的"波斯那规则"安排产权必须选择合理的交

易方式组合适当的交易主体(尤其是企业)的规模。因而,需要比较政府交易、市场交易和企业交易三种交易方式所产生的交易费用的大小。如果市场交易费用很高,为了减少交易费用,企业必须实行合并或联合,以企业交易代替市场交易。当然,企业交易也需支付管理费用。如果管理费用小于交易费用,企业规模就将扩大,企业交易方式在组合中的比重增大。反之,如果管理费用大于交易费用,企业规模就将缩小,市场交易方式的比重就要增大。政府交易与企业交易、市场交易与政府交易的替代也必须比较交易费用的大小,这一道理同内部交易与市场交易相同。

第三个基本要求是:防止内在成本外在化和尽量使外在成本内在化。任何一个产权主体或其他经济活动主体,参与各种交易活动,都是力求达到自己的目的——获取不同形态和意义上的收益。从社会和单个主体个人来说,应该力求降低成本,但是,如果单个主体在获取收益的过程中过多地把本来应该自己承担的成本转嫁给别人或社会承担,即利益归自己,成本由别人或社会承担,那么,谁还会去尽力节约呢?如果单个主体在追求自身收益过程中,对社会外部消耗不纳入自己的成本,即不将外在成本内在化,那么整个产权制度的成本不会降低,外在成本就会膨胀,社会资源配置的宏观效率也就会降低,必须尽量使外在成本内在化,通过产权的划分和界定,使外部损害转化为私人成本。至于谁来承担损害责任或谁来把这种成本内在化,取决于不同的规则。对于制订、监督执行和变革产权制度的政府或其他机构来说,制度自身的成本也应该由政府或其他机构来承担,而不应该转嫁给社会。政府或其他机构进行的也是一种交易活动,是用制度来管理社会和具体的经济活动主体,它就应该为此承担成本。至于支付成本的费用来源,特别是政府的费用从何而来则是另一回事,但必须自己承担,否则政府就会对产权制度,特别是对法律规则的制订、执行和变革不负责任。不考虑其科学性和可行性,不仅会增大改革成本,而且会使改革难以成功。例如,政府进行价格体制改革,很大程度上是产权或物质利益的重新分配,会使一些社会成员的利益受损害,因此政府必须承担必要的价格补贴。而如果政府置因价格改革对部分社会成员的利益损失而不顾,让他们承担这一改革成本,就会引起社会动荡,政府也实现不了其改革目标,甚至会导致社会资源配置效率的损失。

三、现代企业产权制度创新

1. 产权制度的历史演进

所谓企业产权制度,简单地说,就是围绕企业财产的运营而发生的相关主体间权、责、利关系的制度安排。它规定着企业内所有者、经营者、生产者在一定条件下的地位、相互关系以及各自的作用。它的实质在于说明,企业是通过何种权利架构和组织方式来实现自己的目的的。

企业作为商品经济关系和微观经济活动的基本载体,其产权制度的演变直接受到经济发展阶段的制约。概括地说,在生产力水平低下的简单商品经济阶段,由于财产权利还不可能分解或分离而结构化、外在化和独立化,所以企业产权制度直接地等同、重合于所有权制度。在发达商品经济阶段,情况则完全发生了变化。此时,不但由于财产权利的分解分离而出现了产权,而且由于权利关系社会化而出现了法人产权制度。

具体说来,企业产权制度演进是一个自然的历史过程,即它反映着生产力进步的要求而总是朝着更有效率的方向进行调整。

历史上,企业财产组织形式曾经历过一个由个人业主制到合伙制再到现代公司制的演进。个人业主制企业的产权主体是自然人,这种以自然人身份对象化于财产客体上的产权关系限制了主体的流动和客体的分解;自然人(个人或家庭)财产与企业财产的合一性质本身就限定了企业和资产的规模,它无法适应生产经营迅速扩展的需要;财产经营责任的无限性和自然人本位限定了企业的“存在寿命”,企业的破产即意味着业主倾家荡产,业主自然死亡或中止经营也就意味着企业消亡(除非子女继承)。显然,个人业主制的先天缺陷使之不可能在现代经济中居于主导地位。

合伙制企业组织在一定程度上弥补了个人业主制的不足。所谓合伙制,指的是两个或两个以上的人共同投资并分享剩余、共同监督和管理的企业。但合伙制也存在一些致命的缺陷。一方面,合伙制企业本身是若干自然人的协作,他们通过协议合同来规范各自的权、责、利,经营的决策、运作的管理、收益的分配比例取决于合伙人共同达成的协议,企业中没有一个唯一的合同代理人,从而任何一个合伙人的不忠诚、偷懒和失误都不是仅仅影响个人而是影响整个企业。另一方面,由于负债责任的无限性,使得任何一个合伙人的不良行为所造成的损失都可能导

致全体破产,合伙人愈多,资产规模愈大,每个人无法抵御和承负的责任风险也就愈大。企业的合伙性质与个人承负责任的无限性质构成一对矛盾,这使得合伙制企业的有效性和适应范围受到了很大限制,其规模也难以进一步扩大。另外,合伙制企业的财产是不可流动的,任何成员的退出或自然死亡都可能影响合伙人整体利益甚至造成整个组织的解体。上述制约因素使得合伙制在得到充分发展并取代个人业主制的主导地位之前就为更优越更富有潜力的现代企业财产组织所替代。

现代公司制组织是以股份有限公司为典型的企业财产组织。公司制是企业组织制度的创新,它彻底克服了自然人企业的缺陷,创设了一种独立于公司组成人员(自然人作为投资人)的企业的法律存在,即独立的法人企业。所谓法人,就是依法成立,拥有独立财产,按一定的规章制度建立和从事活动,并能以自己的名义行使权利和承担义务的社会团体。尽管法人机构是由自然人组成的,但它一旦确立就获得独立的法人地位,法人的财产也就取得独立形态而同自然人财产相分离。不论这些法人企业的出资者,即自然人如何交换、转让股份、或发生出资人死亡、出资者人数的扩大或缩小,这些均不会对作为独立法人的公司带来多大影响,公司可以永续存在。公司制度的生命力和潜力在于:它能高度适应社会化大生产的需要,为财产权的社会化和商品化提供有效的产权组织基础和运作机制,这集中地体现在以下几个方面。

第一,财产或财产权形成和综合的社会化、市场化。从财产形成(增股)来看,公司在全社会范围的广泛集资突破了财产(权)相互分割封闭的格局,突破了产权作为个别人的、分散的、对象化等自身的局限,使之在一个更大的空间规模上组合起来。

第二,财产运用和支配的社会化、市场化。现代公司制组织对财产运用和支配的社会化、商品化不仅体现在资金动员及其初始的配置方向,而且体现在产权职能的发挥和资源再配置过程的始终。现代公司不是以自然人为本位的主体,它从一开始就以集合的方式凝结成一个法人实体。公司法人作为独立的民事权利主体有其独立运用和支配财产运营的意志和利益,这种财产(权)的独立性正是市场经济的内在要求。以财产权分解为必要前提的法人产权的运用和支配从一开始便具有了社会的性质,也就是说,它实际上完成了产权由社会法人而不是由个人来运用和支配的转变。

第三,产权运作及其评价的社会化、市场化。在公司制组织形态上,原始产权与法人产权分离开来,所有权或原始产权的运作独立于直接物质生产过程之外,主体要素的流动不再受自己所有的财产份额的束缚,客体要素也不再是不能脱离其终极所有者的对象物,它完全可以按照社会生产和资源配置的要求不断地进行配置与重组。从产权运作的评价看,如果说其他类型企业的经营业绩主要是对商品市场来评价的话,那么对公司制组织的评价则叠加了一层机制。股票上市使得公司经营活动和公司财务公开于社会并受到社会监督,股票行市灵敏地显示了公司的经营绩效和现状,也包含着它对未来发展潜力和相对实力的预期。

第四,产权职能角色的社会化、专业化。企业史学家钱德勒曾就现代企业的一种新功能作过如下描述:现代公司是通过有效的科层管理来进行流量协调和资源分配的,执行这一功能的支薪经理在现代企业中扮演着重要角色。由职业化、专业化的支薪经理行使企业经营权,是财产支配和运用社会化的一个重要体现,它一方面改变了古典企业中个人化的短期经营方式,为产权应用的社会化创造了条件,另一方面也为企业中系统的科学管理创造了必要条件。经理人才不仅需要具备专业化知识、经营资历和社会声誉,而且他每时每刻都将受到社会的评价和选择。这种评价和选择不仅表现为公司内部的民主投票评价,而且放大为股市上股票流动和行情变化的评价,从而这种机制也是社会化和市场化的。

以上分析表明,公司制产权关系和运作机制是社会化生产方式和现代市场经济的产物,是适应生产和财产(权)社会化、商品化的一种基础设施和机制。它的功能不仅仅在于对社会化、商品化财产关系的适应性,而且在于其“反作用”,即它能保证和推动现代市场经济的有效运行,促进和保证社会化财产关系的实现。现代公司制这种神奇力量完全源于它那特殊的财产组织构造——法人产权的确立。

总之,相对于自然人产权制度,法人产权制度是产权制度发展史上的一个划时代的变化。这一社会化的极为灵活的产权组织形式,既保持了个人对自己所有物的关心和资产的整体运营,又伴随着企业资产的有序流动和重组。

2. 现代企业产权制度的特征

(1)现代企业产权制度的基本特点。作为现代企业,其产权制度的基本特点是:

①产权明晰,拥有明确的人格化代表。现代企业

要求在产权界定的基础上，实现产权关系明晰化。就是要明确企业财产关系、财产责任与财产权利；明确企业法人与出资者、债权者的关系，企业法人的权利与责任；明确经营者与职工的关系等。

②产权市场化。在市场经济条件下的现代企业中，企业的产权不是凝固在企业中永不流动的。企业的产权也成为一种可交换的商品，在市场中产权流动的过程，既是这种商品买卖、交换的过程，也是企业的组织结构和资源配置结构进行调整的过程。

③所有权与控制权相分离。公司企业为所有权和经营权在形式上的分离提供了可行的组织基础。作为股东对其投资在其企业中的资本的那一部分股权只能转让，不能收回。企业日常生产经营由一组支薪的高、中层经理人员所管理。从上述意义而言，在现代企业制度下，公司企业的所有权与经营权（更准确地说应是控制权）是分离的。然而，在公司中，股东大会作为公司全体股东行使其股东权利的最高权力机构，公司的董事会作为股东大会的常设机构和代表全体股东进行决策的机构，都是公司内部的有机组成部分。从这一意义上说，在公司企业中，所有权与经营权（或控制权）又是在企业内部统一的。所以，公司作为法人对法人财产权的行使对股东与企业的关系而言，是以企业的所有权与控制权在企业内部实际上的统一为前提的。

④产权权益有明确的保障。现代企业以法律形式来维系产权的契约关系，明确产权关系中的权利，保护各种合法权益，调整各行为主体的关系。再加上其他方面的一些因素的作用，如科学的分配制度与其他管理制度，股东法定的权利及产权权益一般能得到有力的保障。

⑤其治理结构具有决策权、监督权与执行权相互独立、相互制约、相互合作的特点。

（2）现代企业的法人产权结构。产权制度作为一般财产组织制度，有两个不同的类型：一种为自然人产权制度；另一种为法人产权制度。

所谓自然人产权制度，是指具有生命的个人或群体运用自有的财产（即产权界定只限于对初始产权的界定），直接从事生产和经营的一种产权制度。古典业主企业是这种产权制度的代表。在这种产权制度中，财产采取“个人资本”的形式，个人持有的资本具有私人性（这时产权界定只界定归谁所有），产权关系比较简单；财产所有者集全部产权于一身，对企业进行直接控制和经营；各种权利均集中于所有者本人；产权组织形式采用独资企业或合伙企业，不存在社会范围内的联合，产权转让既可以实物方式转让，又可以所有权凭证方式转让。

公司制度的出现导致了企业财产关系的“裂变”。它“裂变”成两个方面的权利：一是财产终极所有权；另一是法人财产权。从而使产权主体也由单一初始主体变为“初始的出资者”和“法人”两个对等的法律主体。企业法人财产权是从下列意义上而言的，即在现代公司制度下，每一个股东不能单独地去支配企业。公司作为法人应该具有法人的财产特征。就股东个人来说，一旦入股成为公司股东之后，就仅成为由全体投资者所组成的公司法人的成员。股东无论是自然人还是法人，虽然都是权利主体，但其一旦成为股东，公司法人便成为主体，股东仅仅是其成员。公司的全部资本为公司的财产，这是公司作为法人存在并进行活动的物质基础，是公司作为一个法人享有经济权利和承担相应的经济义务、经济责任的前提条件。不然，公司的目的就无法实现，它也无法作为一个法人而存在。现代法人企业的典型形式就是股份制公司，股份公司作为法人具有永续的生命，它独立于公司组成人员的法律存在。因此，法人产权建立在自然人产权的基础上，因为股东最先是作为自然人出现的，但是法人产权又不同于自然人产权，它具有民事责任能力，可以独立地参与一切经济活动和法律诉讼，因而它简化了产权的交换关系。

四、企业的性质

企业是一种久已存在的经济组织形式，古典经济学认为企业的功能是把土地、劳动、资本等生产要素投入转化为一定的产出。其实质是把企业看作是一个生产函数，把企业归结为技术关系，这显然忽视了企业的内部结构分析。科斯等人从产权角度考察了企业这种制度安排的内部结构。

1. 马克思对企业的基本问题的阐述

马克思所研究的个别资本的运动，可以看作企业的运动。透过马克思的分析与综合，可以理解企业的基本问题。

（1）企业是追求效率的产物。企业是商品生产的物质承担者，也是商品的价值承担者。企业生产商品价值的高低决定着企业效率的状况。价值规律是调节商品生产的基本规律，而价值规律本身就是效率规律。这一规律在调节企业的生产经营过程中，本质上要求企业追求效率。企业的生产经营过程，是价值形成、价值增值和价值实现过程的统一，而关键点在于价值增值及其实现。马克思认为，追求效率，主要

采取两种方法，即改进企业组织和改进技术手段。改进企业组织在一定技术条件下可以提高企业的效率，因而首先从协作开始产生了企业，在企业内部进行职能分工，顺序或平行地完成制造某一商品所需要的各种操作或出售商品的活动或购置劳动资料的活动，并使各种操作活动独立化，“并且独立化到这种程度，以致每一种操作成为特殊工人的专门职能”。这种职能的专门化“缩短了制品的各个特殊生产阶段之间的空间距离，制品从一个阶段到另一个阶段所需要的时间减少了，同样在这种转移上的劳动也减少了”。在一个企业内，“互相补充的各个劳动过程可以不间断地、同时地、空间上并存地进行下去。……具有连续性、划一性、规划性、秩序性”。机器的应用，使企业组织发生了根本的改变，使劳动组织、管理组织要服从于机器运行的规律。为了提高企业组织效率，管理的职能越来越独立化。为了强化对实际生产经营过程的管理，资本的管理、指挥、监督、调节的职能交由职业经理来执行。股份制企业使组成公司的资本被分散化。股份公司的管理比那些经由内部扩充而成长的企业所面临的问题更为复杂，各组成公司的设备需要重新安排，面对它们的管理则需要进行集中化，并需要专门的支薪经理人员来建立统一的会计和统计监督制度，最终导致了管理权与所有权之间的分离。由此形成了按集中的、按职能划分的各部门组织机构，企业组织形式发生了重大变化，形成了现代企业的基本结构基础。

不断地改进并采用新的技术手段是提高效率的另一重要方法。由于新技术的采用可以提高生产力，企业为了降低自身商品的价值，获取超额利润，拼命提高自己资本的技术构成。马克思考察了用机器生产机器，说明技术手段对于提高企业生产效率的作用。“大工业把巨大的自然力和自然科学并入生产过程，必然大大提高劳动生产率，这一点是一目了然的”。

（2）企业是一个经济利益矛盾运动的统一体。企业作为经济组织，其深层次的运行动机在于对经济利益的追求。企业的利益格局体现了组成企业的人与人之间的关系，并通过企业资源的结合配置与运行得以表现。其一，企业资源配置主体的利益是资产的增值。企业首先表现为资本的堆积。资本所有者利用企业这种经济组织进行资源配置，其目的是实现资本的增值。在这里资源种类配置及其比例、规模是从属于资本增值的。马克思把资本家当作一个资源配置主体来研究。资本家关心的是全部预付资本所带来的利润数，利润率的高低决定资本的增值和利用程度。为了提高利润率，使资本增值，资本家力求使资源的使用节约。“使生产资料按生产本身的需要来消耗”，“并且利用劳动的各种社会生产力来不断缩减生产产品所必要的劳动，因而尽量节约直接使用的活劳动”。其二，企业的利益是在不断的生产过程中求得生存和发展。企业是积累的主体，积累首先是以企业为单位进行的。市场竞争的压力，追求利润的动力，必然要求资本的规模扩大。“剩余价值是积累的唯一的源泉”。积累的功能在于能不断产生出生产利润的方法和带来劳动生产力的提高。随着利润转化为资本，将会使企业组织发生变化。内部积累是单个企业发展扩大，会引起资源的社会流动和优化配置。集中可以改变社会资本各组成部分的重新组合，实现企业结构的优化和企业资本的调整，使企业规模适应社会生产的需要。由于资本的集中，导致了企业组织形态的变化，引起了企业产权的变更，使企业结构，包括治理结构和利益结构更加复杂。其三，企业利益的实现条件是市场竞争。市场是构成企业生产经营过程的前提条件。市场上必须要有可供选择的资源以适应企业的需要。否则，企业的生产经营过程将会受到阻碍或中断。企业的生产过程是在内部完成的，但是生产的规模要受市场需求规模的影响。资本增值的实现要以货币形式转化过来，只有这一过程实现协调，才能使生产经营过程转入下一循环。市场对企业利益实现的限制，主要表现为对流通时间的作用方面。“流通时间的一部分（相对地说最有决定意义的部分）是由出售时间，即资本处在商品资本状态的时间构成的”。企业参与市场的手段是竞争。商品的个别价值转化为社会价值，“需要在同种商品的生产者之间有一种竞争，并且需要有一个可供他们共同出售自己商品的市场”。对企业构成约束的市场条件还表现为围绕资本利润率平均化的资本社会流动。“不同生产部门，由于投入其中的资本量的有机构成不同，会产生极不相同的利润率。但是资本会从利润率较低的部门抽走，投入利润率较高的其他部门。通过这种不断的流出和流入，总之，通过资本在不同部门之间根据利润率的升降进行的分配，供求之间就会形成这样一种比例，以至不同的生产部门之间就会有相同的平均利润，因而价格也转化为生产价格”。生产价格不但调节着商品的流动，而且调节着资本的流动，生产价格使得资本有更大的灵活性，也就是说，更容易从一个部门和一个地点转移到另一个部门和地点；劳动力也能够迅速地从

一个部门转移到另一个部门,从一个地点转移到另一个地点。这种产权和劳动力的流动构成了对企业的强烈激励与约束,也构成了对企业经营者的约束。尤其是在股份企业制度中,资本产权的转移是通过股权(股票)的转让买卖活动进行的。资本的转移与企业现实生产过程相分离,更加促进了企业产权的流动,从而使企业利益机制更加复杂化。

2. 科斯:企业是市场的替代物

科斯是从自由价格制度运转的代价来提出其企业理论的。

传统的微观经济学理论表明,价格是资源配置的信号,它反映了资源的稀缺度。因此,资源的利用和使用资源的决策都是通过价格信号并以价格信息为指导的,当且仅当各种资源的替代或转换率等于各自的市场价格比率时,财富的配置就达到帕累托最优状态。这也就是自由市场经济或价格机制的核心内容。然而自由价格机制不是在真空中运行。

科斯在《企业的性质》一文中,开拓性地指出了自由价格机制运转的代价,并提出了为什么会有企业的问题。科斯认为,建立企业就能节约某些市场交易成本,但利用市场机制也是需要付出成本的,比如说,要发现价格,进行签署合约的谈判以及监督合约的执行都是需要付出成本的。既然如此,“通过形成一个组织并让某种权力(企业家)来支配资源,部分市场费用可以节省”。企业的显著标志是对价格机制的替代。他把企业和市场视为两种可相互替代的协调生产的手段。在企业之外,价格运动调节着生产,对生产的协调是通过一系列市场交易来实现的。在企业内部,这些市场交易不存在了,与这些交易相联系的复杂的市场结构让位于调节生产的企业家——协调者。显然科斯基本上是把企业理解为一种与市场协调机制有相同职能因而可以相互替代的行政协调机制。

3. 詹森和麦克林:企业是合约关系的连接点

企业为了实现其生产功能,需要从生产要素的所有者那里取得各种生产要素,也要销售它的产品,因此,我们可以把企业理解为若干个人之间的一组契约关系的连接点。这个定义,是詹森和麦克林于1976年提出的。他们把企业定义为一种组织,认为这种组织和大多数其他社会组织一样,是一种法律虚构,其职能就是为个人之间的一组契约关系充当连接点。由于企业是通过生产和经营某种(些)产品来表现其社会存在的,因此参与契约关系的无非是企业生产要素的提供者和产出品的消费者。根据这种认识,他们把企业参与者类群分为资本所有者、经营管理者、工程技术人员、体力劳动者、设备供应者、原材料供应者以及产出品消费者等等。如此定义的企业与如此划分的参与者类群的联系可用下图表示:

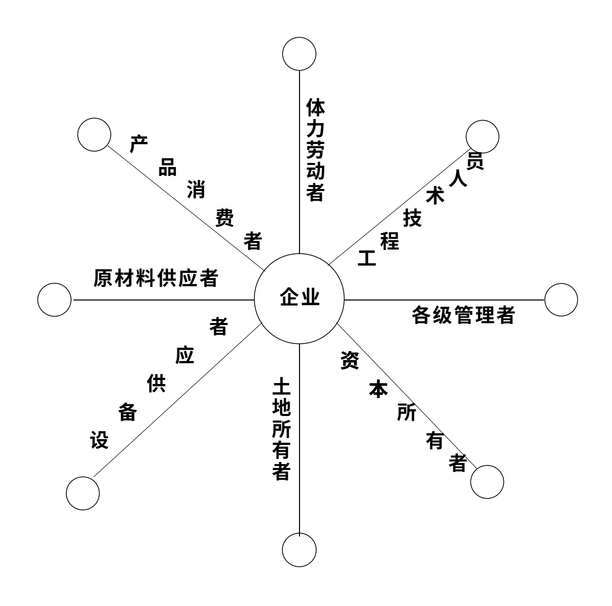


图 1.2.1 作为契约关系连接点的企业

然而,如果像詹森和麦克林那样仅仅把企业看成一组合约,它就真正成了空洞的“法律虚构”,而诸如“企业的社会责任”、“企业的所有者”、“企业的目标函数”等等也都成了一些含糊不清、容易使人误入歧途的说法,甚至会认为,对企业“之内”的事情和企业“之外”的事情进行区分几乎毫无意义。因此,这种观点具有片面性。其一,这种分析和分类方法模糊了企业和社会的边界。其二,这种方法不能区别不同参与者与企业合约关系性质以及他们与企业的利益相关程度。其三,这种分析和分类方法不能区别不同参与者在合约关系形成中的作用。

首先,如果把企业理解为一种合约关系的连接点,这种关系的形成必然要求参与者中有一个中心签约人代表其他人与每一个个人进行谈判和签约。这个人我们把他叫做企业家。企业家在合约执行中更有不可或缺的作用。这种特殊作用“以所谓‘决策’为特征,协调各投入要素,贯彻他们之间的合约”。

其次,图中所示的一组合约可以分为两类:第一类是产出品消费者、投入品提供者、土地所有者、资本所有者分别与其他各方之间的合约;第二类是其他劳动者与其他各方之间的合约。第一类合约的实现是在市场上完成的,比如,在商品市场上,企业家代表其他各方面向消费者提供产出品,同时接受消费者支付的货币。但是,第二类合约的贯彻在市场上是无法完成的,因为劳动的提供同时就是劳动过程。这类合约必须在企业内部被履行,而且,只要加入这一组合约关系的劳动者不止一个,各个劳动者的提供就必然引起内部分工。这样,企业就不会仅仅是这一组契约关系的连接点了,作为后者的产物,它现在同时也是一个包含了内部分工体系的科层组织。

第三章　现代企业组织的形成

一、古典企业组织的形成

现代企业组织是在古典企业组织基础上，随着铁路、电报等新技术与新产品的发明而诞生的，19世纪最后二三十年中成了大企业迅速崛起的时期。在很长时间里，大公司的扩张，尤其是借助横向联合与纵向联合方式进行的扩张，常常被解释为某些大富豪追求垄断权利、构筑企业王国的结果。但是另一方面，也有人强调现代公司得以发生发展的经济原因，早先人们多从规模经济角度论述。最近20多年来，又有人注意到现代大企业与节约交易费用之间的关系以及企业成长方式与风险最小化的联系。事实上，公司由小到大的发展，现代企业组织的建立，不仅是一个量的变化，而且牵涉到从内部组织到管理方式质的改变。技术创新与经济环境的变化只是提供了企业发展的外部条件，究竟如何抓住环境中的有利因素，把造就现代企业组织的潜在条件转化为现实，就离不开具体的历史过程了。本章我们将在分析古典企业制度的基础上探讨现代企业组织的形成过程、形成原因和界限。

1. 历史的起点：业主资本主义时代的企业

从企业组织的历史发展过程来看，个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业这三种基本企业制度形式中，古典企业制度即资本主义的个人业主制是最早出现的。它通常为业主自己经营，也可以雇佣或委托他人经营。在个人业主制企业中，直接使用资源的产权主体是自然人，自然人财产与企业财产是合一的，自然人既是所有者主体，也是经营管理主体。

按照钱德勒的研究结果：在1840年以前，美国还是一个以农业经济为主的国家。承担日常的生产与市场分销活动的工商企业仍然是传统的业主式企业，不仅规模狭小，而且由个人所有与管理。这与当时的技术和市场状况有关。

在流通领域，美国地广人稀，市场规模不大。狭小的营业规模决定了家庭式小企业的广泛存在，内部实行分级管理的现代企业组织不可能在当时出现。随着当时物产与交易量的增长，企业专门化的发展使得企业数目大大增加，协调交易的主要方式是发达的市场机制。落后的技术使商业组织形式难以创新。1840年的美国商界，通常的组织形态还是传统的合伙制。对经营业务，业主往往事必躬亲。对若干远程商务活动，因为交通与通信的限制不便直接操作时，合伙人便借助自己的代理人了。在这样一种以家庭式小企业为基础的工商体系中，美国经济的市场调节达到了很高水平。

在生产领域，制造业中多为手工艺人的作坊，使用传统能源，产业的小规模限制了企业规模。只有在纺织工业中，才有若干现代意义的纺织工厂出现。但即使在最大的纺织企业，企业规模与职能也至多相当于今天的公司型大企业的最小一层机构。纺织工业当时尽管是美国经济中较为现代化的部门，但是直到1840年以后的很长一段时间中，企业生产、供应、销售、财务等基本功能还是由相互独立的企业分别来承担的。没有任何介乎于这些企业之上的中央管理机构，这些不同企业的往来是严格的市场交易，“看不见的手”调节着主要经济功能的衔接。

综上所述，可知1840年之前美国经济主体是农户与个人所有的小型工商企业。市场机制广泛而充分地发挥着协调生产与流通的作用。

那么，为什么会形成古典企业组织呢？马克思和西方经济学家从不同角度给出了解释。

2. 马克思关于古典企业形成的观点

马克思认为协作是资本主义生产的起点，协作是最简单和最基本的内部分工形式，也是古典企业的形式，协作的产生也就是古典企业的产生。

马克思认为，企业是社会经济条件发展历史的产物。在自给自足的自然经济状态下，生产是以家庭为基本单位进行的。这种生产行为主要取决于家庭的需要和意志，其生产规模小，几乎没有社会联系，构不成企业生产。因此，以家庭为单位的经济组织不能称为企业。“资本主义生产实际上是在同一个资本同时雇佣较多的工人，因而劳动过程扩大了自己的规模并提供了较大量的产品的时候才开始的。较多的工人在同一时间、同一空间（或者说同一劳动场所），为了生产同种商品，在同一资本家的指挥下工

作,这在历史上和逻辑上都是资本主义生产的起点”。马克思在这里指明了是协作才产生了企业。协作的产生必须具备两个条件:其一是技术条件,这在封建的手工业就已具备;其二是必须具备一定初始额度的资本,并追求资本的增值。协作能产生社会生产力。正是由于协作使资本主义生产量的规模扩大引起了生产力方式的变化。协作“本身表现为同单个的独立劳动者或小业主的生产过程相对立的资本主义生产过程的特有形式”。“较大量的生产资料积聚在单个资本家手中,是雇佣工人进行协作的物质条件,而且协作的范围或生产的规模取决于这种积累的程度。……由小业主变成资本家,从而使资本关系在形式上建立起来,需要有一定的最低限额的单个资本。现在,这个最低限额又表现为使许多分散的和互不依赖的单个劳动过程转化为一个结合的社会劳动过程的物质条件”。协作乃至企业的产生,是由于其能够实现资本追求利润的目的。雇佣一定数量的工人,具备最低资本限额是企业起源的必要条件,协作能使资本家实现更大程度的利润则是企业起源的充分条件,从而使协作活动具备了企业活动的特征。

马克思还指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动……所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”马克思所阐明的是这样一个道理,即一旦劳动成为协作劳动,就必然产生内部分工体系和与之相适应的科层决策机制。

3. 阿尔钦和德姆塞茨的队生产理论

为什么会出现企业?科斯最早从交易费用和市场替代角度考察了这一问题。科斯提出通过市场交易的费用越高,在企业内部的比较优势就越大的观点。当然,这并不意味着通过企业组织交易的行政成本必定低于被取代的市场交易成本。但是,只要企业的行政成本低于其所取代的市场交易的成本,企业活动的调整所获得的收益多于企业的组织成本,人们就会采用这种方式。

在科斯的研究之后,阿尔钦和德姆塞茨进一步在队生产、剩余索取权的概念上讨论企业的形成原因。他们认为,企业的产权结构就是为了克服企业内部各种要素所有者之间在协作过程中的偷懒和搭便车动机而建立起来的。现代企业的生产关系是各种要素所有者之间的协作关系,他们是作为一个群体出现在生产过程中的。这是难以观察和计量每个要素贡献大小的技术性原因。从简单的数字知识上讲,如果生产 Z 需要两种投入要素 X 和 Y,那么队生产意味着 Z 对 X 和 Y 的二阶交叉微分不等于零。

正如两个人共同用力将货物搬上卡车一样,虽然一个人根本不可能搬动货物,但两个人共同搬起货物并不表明每个人实际上用了多大力气。因此队生产指的是:①生产要投入多种资源;②产品和产值并不是每种投入要素的代数和;③生产中使用的资源并非都是归某一个人所有。如果把两项投入明确地理解为两个人的劳动,这里所说的队生产几乎完全就是马克思所说的协作。

与马克思不同的是,阿尔钦和德姆塞茨在关注生产成本的同时,研究度量问题。队生产的更深一层含义在于,生产过程中,一个人的活动和行为(如努力程度)会影响到队生产中其他的生产力。为确定每次投入的贡献并使报酬与之相对应,就必须观察每次投入的行为。如果报酬的差别不能反映各项投入边际率的差别,就会有“偷懒”发生。市场竞争虽有助于减少偷懒,但其成本可能过高,而且偷懒的动机会在离开市场之后出现复归的可能。因此,需要有人专司监控的职能,检测队生产各成员的表现,使各成员所得的报酬与他们的边际生产率相一致。为此,监控者需要有权与任何一项投入的所有者重新谈判契约,及时修改契约条件。那么,怎样防止监控自己偷懒呢?制度的安排必须克服监工与被监视成员在利益和动机上的雷同,要设法使监工的偷懒动机变得对自己没有利,从而达到双方的激励相容性。一个办法是,借助于产权的安排,赋予监工剩余索取权。其奥秘在于每个协作成员以工资形式领取报酬,而监工则获取扣除工资之后的剩余收入。由于监督而提高的劳动效率所带来的收益全部归监工而不是在全体成员之间分配,这就是有效监督的源泉。这样,也就产生了古典资本主义企业。

从产权结构来看,早期资本主义古典企业的产权就有这种安排:第一,获得剩余收入的人是协作成员的监工;第二,有关企业生产的决策都由持有剩余索取权的人做出;第三,拥有剩余索取权的人是企业或雇主。因此,古典资本主义企业的产权结构表现为产权的单一所有。企业主即企业的所有者拥有全部的产权,包括剩余索取权、监督其他要素所有者的权力以及经营的决策权。

阿尔钦和德姆塞茨这一理论的特征是:①由于考虑了度量成本,队生产代替个体生产的原因就不仅仅是生产成本的节约,而是生产成本和度量成本总和的节约;②他们实际上是用提高度量精确度的

必要性来解释科层制的形成;③企业最高决策者拥有剩余决策权,在他们看来也是由于对最高决策者进行激励和约束的必要性。

以上两种理论都以协作或队生产取代个体生产作为解释古典企业产生的基本出发点,都认为这种取代是由于效率方面的原因。马克思强调技术上的联系和生产成本的节约,阿尔钦和德姆塞茨则进一步把度量成本也纳入了分析。

关于管理职能或决策层级别的产生,两种理论的解释完全不同。在马克思的理论中,动力问题无论是否存在,为了解决协作的技术问题,管理职能显然都是必要的,而在阿尔钦和德姆塞茨看来,管理职能的产生是为了解决动力问题,即减少偷懒。显然,这两种解释应当是相互补充的,而不是矛盾的。

以上两种理论对古典企业理论产生原因的上述解释应当说是合理的,但看来是不全面的。我们注意到,即使古典企业,通常也都不限于一个队生产或“技术上不可分的实体”,因此,就会有一个进一步的问题,即古典企业为什么会扩张到包含几个队生产的规模?如果认为这是由于规模越大效率越高,就需要说明,为什么较大规模的协作所带来的效率总是大于较小规模的协作?为什么企业没有无限扩张?如果决定企业扩展界限的还有其他因素,那么,这些因素是否也是古典企业产生的原因? 这些问题就是我们将在下一章讨论的问题。

4. 产权关系和企业组织:谁来充当企业家

从阿尔钦和德姆塞茨的队生产理论入手,说明了为什么企业内部存在着一种特殊的产权结构。在前面我们通过詹森和麦克林的“作为合约关系连接点的企业”的理论中,将企业看成是一组合约关系。现在我们要说明的是,在市场经济条件下,企业家(中心签约人,也就是剩余索取者)总是由资本的所有者而不是由劳动者来充当。阿尔钦和德塞姆茨指出,有剩余索取权的企业所有者应该是可收回的或者可再出售的企业设备的投资者。因为即使在亏损时,剩余索取权的拥有者也有能力偿还所雇(或所租)要素的价值,即以机器、厂房、土地和其他生产资料的形式抵押偿还。但是劳动力却不适宜偿还,因为劳动力多以雇佣形式使用。

当然,成为监控者即剩余索取者的不是劳动所有者而是资本所有者,是他们双方自由订立契约的结果,但问题是,为什么他们都接受了这种合约而没有订立另一种合约。其原因在于,经济生活复杂多变,预先订立的合约不可能穷尽一切可以发生的情况,所有企业在营运过程中充满了不确定性。经济学研究表明,人们对风险的不同态度可能是决定谁充当监控者的决定性因素之一。

微观经济学关于风险分担的一个重要原理是:风险由那些最不厌恶风险的人去承担,乃是一种均衡状态,也是一种帕累托最优状态。由此,我们自然想到,资本所有者是否一般来说比劳动所有者对风险的厌恶程度更小一些呢? 事实上,可以这样说,原因之一是,资本所有者可以把自己的资本分别投入几种精心选择的用途,从而分散风险(例如,可以既卖西瓜又卖雨伞,晴天卖西瓜,阴天卖雨伞,),这样他对某一特定风险就更不看重。相对来说,劳动所有者则难以同时将自己的劳动投入不同的用途。所以,在一般情况下,总是由企业的资本所有者充当监控者,成为企业主。

二、现代企业组织的形成过程

1. 现代企业组织的先声

现代企业组织的核心是大批量生产与分销,其前提是现代交通与通信所提供的快速、正常而可靠的服务。铁路业和电报业与传统企业相比,几乎一开始就是所有权与管理权相分离的企业。其中有两个因素起了关键性的作用。其一是铁路的筹资方式。修筑铁路所需的巨额资本惟有通过资本市场才有可能筹集。以债券、股票筹资一方面导致了所有权的分散化;另一方面使银行家和其他金融中介人成为主要铁路的所有者。其二,铁路的管理要求有专门的技能和训练,这些专职管理人员在管理知识与能力方面与投资者相比占有明显的优势。因为铁路运输的性质要求对过路车流的时间、速度等具体问题要有准确的协调与统一控制。当运输发展使车流过往量上升时,有效控制对安全运行格外重要。由这两者所决定,投资者们尽管在高层管理中仍具有较大的权力,但再也不可能像传统的企业主那样亲自管理企业了。专业管理能力的缺乏限制了他们对支薪人员的工作进行干预的可能性。正是这种铁路行业内在的技术特点促使了铁路企业较早地从传统的个人管理转变为专业经理的系统协调。在美国历史上,这种转变还是由悲剧所促成的。1841 年 10 月 5 日,当时的西部铁路公司线路上两车对撞,造成 2 人死亡、17 人受伤的悲剧。这场事故促使美国企业界首次推出了一套现代化的、而且分工仔细的内部组织结构,西部铁路公司因此而成为美国第一家以专职支薪经理通过严密的管理系统来经营的现代企业。电报在 19

世纪40年代末的发明,与铁路的内在技术要求一起,推动了铁路企业管理改革的持续进行。

在铁路上,由于安全与效率的需要,导致了责权明确的管理科层制的诞生。高层与中层经理们负责协调、监督与评价下层经理的工作。而这些下层经理则对日常操作直接负责。从19世纪50年代到19世纪70年代,铁路企业花了约20年时间,实现了管理专业化。

铁路,还有电讯事业的发展,不但在本行业内引起了组织创新与现代企业的诞生,而且为别的行业的技术发展与组织改革提供了刺激与样板。

2. 现代企业大规模产销及其联合

铁路与电报的采用很快就引起了生产与行销方式的变革。铁路提供了速度、正常性以及批量运输的可能性,使得大规模行销有了空间保证,电话、电报及邮政服务的改革则为在更大范围内传递信息、进行协调与控制提供了技术前提。大规模生产与分销还离不开技术创新与市场扩大。

大规模分配和大规模生产不可能由传统的作坊式管理结构来承担。在这一时期中,企业的组织创新也加速了。

(1)大规模分配。在分销业中,企业规模与内部组织结构的变革来得最为明快。所谓大规模分配指的是大批量经销商品企业的出现。钱德勒指出:“分配领域中商业活动的规模和活动的转变是发生得最突然的。19世纪40年代,经营方法与500年前大同小异的传统式商业公司仍然在执行全国货物的市场分配和交易功能。仅仅在一个世纪之内它在农产品和消费品的销售上,就被现代形式的营销企业所取代。”铁路和电报是造成这一转变的主要原因,这种转变使大量市场交易被内化于一个单一的大型现代企业中。

(2)大规模生产。制造业与流通业的不同在于:实现从传统作坊到现代大批量生产的转变,仅仅靠铁路与电报的使用还是不够的,还需要其他一系列的工业技术与组织形式的创新。由于技术进步的速度不同,不同工业部门向大规模生产的过渡时间也是不同的。首先是液体与半液体原料的加工工业,如炼油。稍后一点,在使用机械的加工工业中发生了突破,例如烟草与粮食加工。最后到来的是冶金和金属制品行业的变革。在向大规模生产方式转变的同时,由于现代生产过程的内在要求,企业界开始广泛地使用专业经理,采用规范化的现代工厂的组织与管理方式。正是在对这些现代工厂管理的需要中,产生了后来的科学管理运动。

(3)科学管理运动。管理思想史上的科学管理运动是在金属加工行业中探讨工厂管理的实践中产生的。在金属加工业,技术与组织创新的难度很大。在管理上,协调不同工艺环节及不同单位的任务也很艰巨。

科学管理运动是在19世纪80年代产生的。其中杰出的代表是被称为“科学管理之父”的泰罗。泰罗的主要观点是:①科学管理的目的是谋求最高的生产效率。②达到最高工作效率的重要手段是用科学的管理方法代替旧的经验管理。泰罗认为管理是一门科学。在管理实践中,建立各种明确的规定、条例、标准,使一切科学化、制度化,是提高管理效能的关键。③实施科学管理的核心问题,是要求管理人员和工人双方在精神上和思想上来一个彻底的革命。泰罗的科学管理观念,也表现在他对工厂内部组织的看法上。在他看来,现代工厂作为一个高度依存的整体,必须由厂部集中而有计划地控制。他提出了所谓的“纯粹职能制”的思想。泰罗对厂部这一层的管理职能以及管理分工的强调反映了现代工厂管理的内在规律。因此,在实践上被企业界广泛采用。科学管理运动的成就,在福特汽车公司发明的自动装配线上,达到了登峰造极的地步。

(4)产销联合、企业合并与现代企业的产生。“现代工商企业是把大规模生产过程与大规模分配过程结合于一个单一的公司之内而形成的”。这种结合导致了大量市场交易的内部化。结合的过程表现为两种形式:其一是纵向结合。技术的发展引起的资本集约度的提高,固定资本专门化程度的上升,以及市场不确定性的提高,创造了企业走上垂直联合道路的压力与动因。某些小的、单功能的企业主动扩张,进入分销与采购原材料的领域,直接建立它们自己的全国性和世界性的销售网络以及广泛的采购组织,并取得自己的原料来源与运输设备。其二是横向结合,即许多小的、单一单位的、家庭或个人拥有的企业合并成为一个大型的全国性的企业,新合并的企业把生产管理加以集中,然后向前或向后实行结合。钱德勒特别指出,横向的合并“并不是一种在生意上常见而可行的长期策略”,经由这种合并而变大的企业之所以能维持利润,“只是因为它们在合并之后接着又采取了纵向结合的策略”。由此可见,纵向结合实际上是更为基本的形式。

上面所说的大规模生产与大规模销售的事例,产生了真正现代意义的产业企业。这种以多功能和

多单位为特点的现代企业出现于19世纪80年代，到1917年，资产数额为2000万美元以上的全部278家公司有90%是经历了纵向结合而形成的。至此，“美国工商业完成了自己的形成时期”。

3. 现代企业所有权与管理权的分离

产销结合的多功能企业的出现，提出了企业管理的一系列问题，最主要的可以分为两类：一是组织与协调产供销各环节的有效衔接，确保企业的稳定高效；二是策划与选择企业长远发展战略，并筹措与分配资源来实现这种战略。为解决这两类问题导致了所有权与管理权的分离。分离的具体形式依企业扩张的筹资方式不同而不同，主要有两种形式，用钱德勒的话说就是“经理式资本主义的兴起和家庭式资本主义、金融的资本主义衰落的过程”。

对第一类问题，即中层经理对企业正常运作的协调，主要是在那些靠内部积累而迅速成长起来的企业中得到重视。在经由合并而成长起来的企业中，也有一些是靠内部筹集资本而扩张的。这种筹资方式使这些企业成为钱德勒所说的企业主企业或家庭式的资本主义。这些企业因靠内部资金迅速积累而扩张自己，因而扩张过程并没有导致企业所有权的分散。在这类企业，企业主本人与其亲密合伙人或家庭在企业的高层管理中居于支配地位。对企业长期规划，常依个人偏好，根据经验与直觉做出判断与反应。但这些企业被企业日常运作的需要所推动，较早地起用中层专业管理人士，负责组织与协调绝大多数的日常产供销的计划与衔接。由于企业家家庭的成员除非本身受过职业经理的训练，否则就很难在高层管理发挥作用，这一点导致了家庭式资本主义的衰落，因为这些收入丰厚的家庭很难保证其每一代成员都具有能胜任高层管理的能力。

有关企业高层管理结构的问题，则是在另一类依靠外部资本扩大发展了的、钱德勒所谓金融的资本主义企业中获得重视与解决的。这就是19世纪最后30年中借助合并而获得成功的大公司。由于合并造成了多个企业家进入同一个大企业的领导层，企业所有权也同时分担在若干个家庭及合伙人当中。如何重组合并后各企业的资产布局，以及实现内部产销合理化，牵涉到的不只是中层管理，而且还有各加盟企业所有者之间的关系。对这些企业而言，最大的挑战乃是如何整合高层领导机构，形成强有力的中央管理层。铁路企业是最早的这类企业。与铁路系统相比，工业企业的扩张对外部资本的依赖性要小，所有者的地位也相对较弱。由于所有者的地位以企业对外部资本的依赖性为基础，而支薪经理则在专业管理技能方面占有优势，到20世纪中叶，经理人员在大部分这类企业中取得了支配地位。

支薪经理人员在高层管理中占据支配地位的企业，被钱德勒称为经理式企业。这种企业从19世纪50年代的铁路企业中萌生，到20世纪50年代，在美国经济的一些主要部门中成了现代工商企业的标准形式。这就是所谓的经理式资本主义。所以，家庭式资本主义和金融的资本主义的衰落也就是经理式资本主义的兴起，即所有权与管理权的分离。

三、现代企业的内部科层制

既然企业规模的扩张意味着一部分市场交易内部化于企业之中，原先由市场协调机制执行的一部分资源配置职能现在就必须由企业内部的行政协调机制来执行了。因此，市场交易的内部化、所有权与管理权的分离并不等于现代企业组织的形成。没有一个有效率的、较为发达的科层组织来取代过去个人企业或家庭企业的简单层级组织，企业的行政协调机制往往无法替代市场机制的功能，资源配置因此将处于程度不同的体制真空状态，以致已经扩大的企业因效率降低而无法生存。因此，现代企业从一开始就面临着组织创新的严峻任务。

1. H型结构、U型结构和M型结构

在近一个世纪的成长过程中，现代企业先后采用过三种内部组织结构：第一种是控股公司（Holding company）结构，简称H型结构；第二种是集中的、按职能划分部门的结构或一元结构（Unitary structure），简称U型结构；第三种是多分支单位结构（Multidivisionalstructure），或事业部制，简称M型结构。这几种结构实际上都是管理科层制的不同形式。

H型结构较多地出现于横向合并而形成的企业，这种结构使合并后的各子公司保持了较大的独立性。在美国，曾存在于标准石油公司。这种公司的组织结构被称为功能性控股公司，它的子公司执行不同的经济功能，总公司的控制协调通过若干个委员会和职能部门来进行。不过，这种结构在美国很少有人仿效，到第一次世界大战前夕，“在大的美国公司中，已经没有人仍然利用控股公司来管理他们的生意”。但在欧洲，这种形式却曾被广泛采用。例如，在英国，在M型结构没有发展的场合，H型结构是控制分支机构的最普遍形式。

U型结构是一种中央集权式的结构。企业的生

产经营活动,按职能(如制造、销售等)划分成若干个部门,各部门又直接由企业最高领导指挥,权力集中在高层管理人员手中。其优点在于有利于企业集中有限的资源,按照总体设想,投资到最有效益的方向上去,另一个优点是有利于产供销各个环节之间的联系。其缺点在于高层经理们陷于日常经营活动,无法做好长期性的资源分配工作。同时他们总是从自己的专业和他们各自部门的立场来评价公司的政策。结果“政策的制定和计划的编制,通常是有利害关系的各方协商的结果,而不是根据公司全盘需要而做出的反应”。U 型结构的缺点还体现在不利于发挥中层管理者的主动性与创造性。一是利润集中使用,部门或工厂缺乏提高效益的积极性;二是决策权高度集中,中层经理缺乏做事的自主权。上述弱点在企业规模不太大或经营规模有限时还不明显,但是,随着企业规模的扩大,经营范围的拓宽,继续实行 U 型结构就有很多负作用了。

U 型结构最早是在 1892 年成立的通用电器公司中发展起来的。到 1917 年,这种结构在美国制造业中居于统治地位。

M 型结构是以企业总部与中层管理人员之间的分权为特征的分权式结构。M 型结构关键是把企业划分为若干相对独立的事业部,使其成为独立核算、自负盈亏的利润中心,拥有自己广泛的经营自主权与财务独立权,通过下设的职能部门来协调从生产到分配的过程。在事业部之上,设有一个由高层经理所组成的,由许多财务与管理人员协助的总部管理机构。在这种体制下,企业决策在总部与利润中心之间实行分权管理。一般而言,企业的决策被分成战略决策与运作决策两个层次,由总部与利润中心分别承担。总部主要关心与企业长远发展有关的战略问题以及利润中心人员的配备与监督。这样,企业战略决策与行政管理职能实现了分离,完善了决策劳动的分工形式。高层经理也得以摆脱日常经营工作。M 型结构最早出现于 1920 年～1921 年经济萧条中被杜邦公司接管的通用汽车公司。在美国,帝国化学工业公司于 19 世纪末至 20 世纪 30 年代初最先由 U 型结构过渡到 M 型结构。

2. U 型结构与 M 型结构的比较

钱德勒指出:“虽然人们在组织结构类型方面,又发展了许多变种,而且在近几年里,偶尔也有一些变种混合而成为一种模型的形式,但是在大型工业企业的管理上仅仅只有两种基本的组织结构。一种是集中的、按职能划分为部门的类型,另一种类型则是多分支公司的、分权的结构。”也就是 U 型结构和 M 型结构。下面,对这两种结构作一些进一步的分析与比较。

首先,U 型结构包括于 M 型结构之中。M 型结构内的每一分支事业部本身是按 U 型结构组织的,M 型结构实际上是由一个公司总部将若干个 U 型结构组合为一个整体而形成的。因此,U 型结构包含于 M 型结构之中。

M 型结构由于将若干个 U 型结构包含于其中并设立了公司总部,在企业内部形成了专门致力于制定战略计划和分配资源的机构,并完善了监督、控制和评估各事业部绩效的机构。在逻辑上,这相当于把过去市场上独立活动的若干个 U 型结构的企业合并于一个公司管理总部之下,成为一个企业,因而使市场交易进一步内部化。由于这种变化,M 型结构进一步替代了资本市场的功能。过去由资本市场来完成的在各产品系列或地区之间分配资本的职能现在由公司管理总部的行政协调机制所接管,由总部的专门机构对各分支公司过去绩效的监督、评估及对未来市场状况的预测为这种分配提供信息依据。M 型结构为多样化经营——现代企业持续成长铺平了道路,其原因就在于此。

3. 多样化经营——现代企业持续成长的道路

在 M 型结构中,企业高层领导从日常经营管理中解脱出来,而将注意力放到关系公司全局与长远发展的战略问题上。因此,这一体制为规模的扩大提供了可行的组织构架。在 M 型结构建立以前,企业每增加一个工厂或网点都直接受到企业家管理能力和精力的限制。在 M 型结构中公司总管不再为事业部的经营管理负责,而只要给予一般政策指导就行了。因此,公司的经营范围也就不必限于公司总管最为专长的产品领域,而可以进入别的领域了。从管理职能上来说,新增加的经营范围作为新设的事业部出现,也不至于过度增加公司总管的负担。由于这些原因,加上追求扩张的内在动机,分权的 M 型企业组织自然就走上了多样化经营的道路。

多样化经营的最初动因,也是为了充分利用公司已经具有的组织资源(管理、财务及行销系统)和技术能力。所以很自然的选择就是进入那些与公司原有产品或人力资本相关的领域。多样化经营的发展,要求从集中决策的 U 型结构发展到分权的事业部制。因此,走上多样化经营道路的企业迟早会采用 M 型结构。这反过来又促进了多样化经营的进一步发展。实际上,企业经营的多样化与企业管理体制的

分权化之间存在着互为因果、相互促进的关系。

然而M型结构允许企业大规模扩张自身,而持续扩张难免过度。企业太大了,机构一定膨胀,程序一定复杂,人员一定职业化,官僚主义的恶习就可能滋生、发展乃至恶化。更为甚者,企业的扩张还有可能有另一条道路可走,即不是走以开发新产品为基础的内部发展道路,而是通过金融手法,收购现有企业,从而快速进入与原来企业不相干的领域。这就是所谓的混合联合型企业了。这种混合联合型企业在20世纪60年代以后的美国,获得了较大的发展。

四、现代企业组织的形成原因

古典企业组织总是向现代企业组织演变的原因是什么?为什么企业规模没有无限扩张直到使整个经济成为一个大企业?为什么在19世纪中叶,开始出现大规模的现代企业组织?

表面上看,这是关于企业规模的问题。但仔细分析一下,规模问题是同企业经营方式相关联的。在前面我们讨论现代企业组织形成的历史过程时曾说过,企业规模是由横向联合、纵向联合以及多样化经营这三个过程决定的。下面我们将对决定企业规模的原因加以说明。我们着重要结合企业制度创新阐明的是,现代企业组织的界限实际上就是行政协调机制的界限。

1. 规模经济与横向联合

横向联合问题考虑的是企业建几家工厂生产同类产品,这一选择较多地受规模经济的影响。在规模经济条件下,凡是不能把生产规模扩大到足够高度的厂商,生产成本难免过高,从而在竞争中处于不利地位。反过来说,只有把企业规模提高到一定水平的厂商才能生存与发展。

(1)规模经济的存在原因。规模经济的存在有多种原因:

其一,就单一产品中的规模经济原因而言,当产量足够大时,人们可以采用专门化的设备与工具来提高效率,进行分工,从而有利于改善劳动熟练程度与积累经验。就是说,产量规模的足够大是使用自动化技术与高度劳动分工来降低生产成本的前提。

其二,在加工行业中,提高加工设备的绝对规模虽然会引起建设成本的提高,但成本提高的程度一般会低于加工能力的提高。这种情况在石油冶炼、化学加工、水泥制造等加工工程中尤为明显。

其三,“大规模储备”的节约。在工业生产中,为了保证生产过程连续进行必须有适当的储备设备与机器,以替换发生故障或进行定期维修的设备。工厂储备所需的设备在一定范围内是不随工厂规模大小而变的,设备维修人员虽然会随工厂规模的增加而增加,但其幅度总是小于设备数量的增加。

其四,规模经济也可以体现在工厂基本功能上。诸如经理、会计、生产调度、门卫等,只有当工厂规模达到一定程度时,才需要按比例增加;在一定范围内,这些人分摊成本是随工厂规模扩大而下降的。

其五,规模经济可以提高管理的效率。具有多个工厂的企业有能力使用专门的会计、资金、行销、研究与开发乃至法律事务等人才,从而提高经营管理的效率。

(2)规模经济的限度。由于规模经济的存在,单位产品的成本随着产量、工厂规模和企业规模的提高而降低。但是这种降低空间是有限的。

从工程技术角度来看,规模导致节约的现象一旦超过某种高度,就会起变化。许多大型加工、处理设备一旦达到一定程度,就可能需要专门的强化结构的措施,因而使单位成本上升而不是下降。大规模储备的经济在特大规模的工厂中,也显得微不足道。至于劳工与设备的专业化,一旦走过了头,则可能导致经验的狭隘,从而降低适应市场变化的能力。

从管理角度看,工厂规模扩大所产生的节约也是有极限的。劳动分工虽然可以提高劳动生产率,但由于某种心理与环境的因素,对工人个性发展有不良影响并影响到工人的劳动积极性,从而抵消大规模生产带来的劳动生产率的提高。

企业管理者的能力也为规模经济设置了某种极限。大工厂的管理自然比小工厂复杂,而管理者的能力再大,也是受生理与自然力量限制的。从这个意义上说,工厂规模的选择离不开对管理能力的考虑。至于多工厂企业的横向联合,同样受这种因素的制约。

2. 交易费用、垂直联合与企业的边界

垂直联合的意义在于:原本由市场机制中介的供销双方的关系,经垂直联合后成了同一企业内部不同部门的管理关系。可见垂直联合的实质是把纯粹的市场交易转变为公司内部上下级之间的权力关系。既然市场交易机制在经济学理论上是简捷有效的,为什么要由公司来取代市场交易?1937年,科斯首先明确地提出了这个问题。

(1)科斯的理论解释。针对正统理论将企业理解为生产函数,将市场视为实现协调的唯一手段的思想,科斯认为市场和企业是执行相同职能,因而可以相互替代的两种机制,无论运用市场机制还是运用

企业组织来实现协调,都是有成本的。用公司的管理关系取代市场交易是因为市场交易也有成本即交易成本。当交易成本过高,因而使用公司管理机制更为合算时,公司取代市场的交易就会发生。

科斯接着提出了这样的问题:既然通过组织能消除一定的成本,那么为什么市场交易依然存在呢?为什么所有生产不由一个大企业去进行呢?他认为当企业规模扩大时,企业内部组织追加交易的成本可能上升,企业家或许不能成功地将生产要素用在它们价值最大的地方,一种或多种生产要素的供给价格也可能上升。这些因素都将阻止企业的扩张。企业将倾向于扩张直到在企业内部组织一笔额外交易的成本等于通过在公开市场上完成同样交易的成本或在另一个企业中组织同样交易的成本为止。这样,交易费用不仅可以说明企业产生的原因,而且可以说明企业的扩张或收缩,或者说企业边界的确定。

(2)威廉姆森的理论。但是,科斯用成本—效益关系来解释垂直联合的思想在很长时期中没有引起人们的重视。直到70年代以后,经济学家威廉姆森的一系列论述问世,才使交易费用的分析方法与企业理论得到广泛的重视。

与古典和新古典传统中的"经济人"假设相区别,威廉姆森提出了"契约人"的概念,并将其作为研究经济组织的出发点。这一概念的要点在于其行为的两个基本假设:有限理性和机会主义。在我们对人的行为进行假定时已经讨论过这两个问题,故在此不再展开。

两个行为假设说明在各种经济组织或治理结构之间进行比较和选择的必要性,但不能说明,哪些类型的交易市场协调成本较高,适合于在企业内组织,哪些类型的交易市场协调成本较低,适合于在市场上完成。威廉姆森从交易所涉及的资产的专用性、交易所涉及的不确定性和交易发生的频率等三个维度分析了交易的性质和它对交易成本的影响。

第一个、也是最重要的是交易所涉及的资产专用性(Assetspecificity)。当一次耐久性投资被用于支持某些特定的交易时,所投入的资产即具有专用性。如果具有专用性的资产已经投入而交易被终止,所投入的资产将全部或部分地因无法改作他用而损失。资产专用性主要有四种类型:①场地专用性;②物质资产专用性;③人力资产专用性;④专项资产。它们的共同特征是一旦形成很难移作他用。涉及具有高度专用性资产的交易,在市场上进行交易的成本比较高。这是因为,在涉及资产专用性资产的交易中交易双方具有很强的依赖性。采用市场体制,处在不利地位的一方就要面临很大的被采用机会主义行为"要挟"而受损失的风险。换句话说,涉及资产专用性的交易费用较高。

第二个维度是交易所涉及的不确定性。不确定性的含义很广。它既包括那种只要花费代价便能预见的变故,也包括那些事先只能加以粗略猜想的变故;还包括交易一方掌握了另一方所不知晓的重要信息。不确定性很高时,交易双方对未来可能的变故太过渺茫,因此很难达成进行交易的合约。不确定性使应变性的、连续的决策成为必要。当交易受制于不同程度的不确定性时,对交易方式的选择就有了重要意义。

第三个描述交易的维度是交易发生的频率。如果双方的交易量很大而且正常地不断地进行,那么就值得双方花费资源去做一个特殊的安排。尽管这种特殊安排可能花费不少资源,但这种花费可以分摊到大量不断进行的交易中去,因此,相对交易费用便下降了。

上述分析说明,不同类型的交易过程引起不同程度的交易费用。不同交易过程应该用不同的交易协调方式来进行。交易协调方式的着眼点是交易双方根据情况变化调整交易条件的方式。合约与所有权构成两种不同的交易协调方式。威廉姆森曾经提出了一个四种方式的分类。第一种是"古典合约"。交易的条件完全在事先定好。第二种叫做"双头关系"。这是一种双边长期合作方式。作为这种方式的一个特别形态,是双方建立某种利益控制或利益分享机制,借以提高长期合作的可能。第三种是"等级式交易"。在这种交易中,某一方由法律或习俗赋予某种权威,决定交易应该如何进行。另一方也可能保留某种权力,比如退出合约。第四种就是垂直联合,或叫做"一统式管理结构"。这一方式的核心是由交易中一方拥有另一方的资产,从而使交易内部化。因为所有权一体化,对交易的控制也成为企业内部管理问题了。

威廉姆森在分析什么样的交易过程该用哪种交易协调结构后得出结论:交易者将选择那种交易费用最小的交易协调结构。他认为,当资产专业度与不确定性非常高时,牵涉到这种交易的维护与监督中的费用大到某一点时,交易中的某一方就可能买下另一方的资产,从而全面负责交易双方的协调与控制。这样就进入了一统式交易协调结构,也就是垂直联合。

(3)企业的效率边界。上面的分析实际上是把企业产供销的各个环节都作为可以独立分析的对象，企业面临的问题就是对每一个环节进行分析，看看是否需要将其整合到企业内来。但是威廉姆森认为，实际情况要更简单一些。这是因为：①有些生产阶段必须被置于同一所有权之下，这种必要性十分明显以至不需要作什么仔细的比较分析，这种生产阶段被称为“核心技术”(Core technology)。这是由美国管理学家詹姆士·汤普森提出的，用以表达生产过程中某些技术环节紧密相扣，必须有机整合这一客观要求。②有些交易置于企业之内明显是不经济的，许多原材料供应即属于这一类。这样，就剩下第三类交易，这些交易是在市场上进行还是在企业中进行，需要对两种不同的交易协调所引起的成本进行比较和评价才能决定。零配件的供应和产品的销售就属于这类交易。所谓效率边界(Efficient boundary)，即是核心技术和另外一些被置于企业之内的交易(这些交易在企业内部进行被证明是有效率的)加在一起所形成的集合，如图1.3.1所示。

在图中，S1、S2、S3三个小方框代表三个相互连接的生产阶段，它们是整个企业的核心技术，由企业直接所有与经营。C1到C6代表生产过程所需要的零部件，用三角形表示。这些零部件可以自产，也可以外购。D1和D2代表两种不同的分销环节，同样可以有自营与市场两种选择。我们假设，经过权衡不同零部件的自产与外购的相对成本，决定把零部件C2与C4纳入企业内部生产，而其他四种零部件外购。在销售环节，同样是一种环节自营，而另一环节则借助独立商号。这样，企业的效率边界就如图中粗线所围成的那样。显然，这是一个简化的企业效率边界选择问题，但问题再复杂，上述的基本逻辑是不会改变的。即企业效率边界决定于企业核心技术以及那些自营比市场合约来得有效的经营环节。

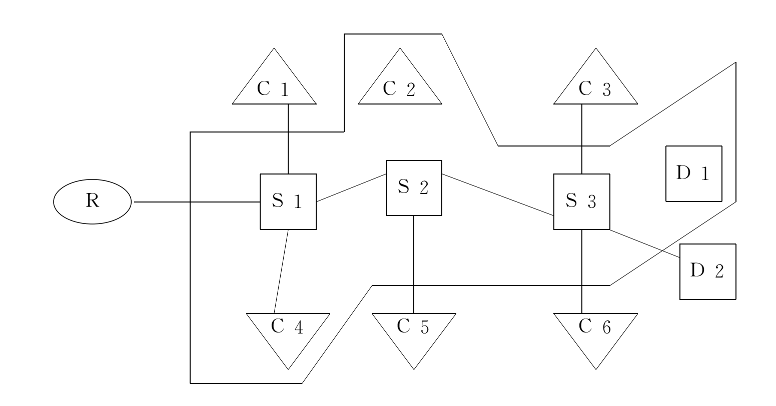


图1.3.1 有效企业边界示图

从以上理论我们可以看到，在威廉姆森看来，企业效率边界的收缩与扩张都是服务于最大限度节约成本的目的的。

3. 多样化经营与企业成长

在一个企业的长远成长过程中，产品多样化可能是影响最为深远的因素。推动企业走向产品与经营多样化道路的原因，可以是多种多样的。如果从经济角度看，以下几项比较重要。

(1)广度经济与合成效应。当企业同时经营若干不同但相关的产品时，可以产生若干经济效益的改善。这种因增加相关产品种类而导致的节约，就是人们常说的“广度经济”(Economy of scope)。

在同一企业经营的不同产品之间具有技术互补性质时，广度经济不会更加显著。因为不同产品的技术经济互补性而产生经济效益的现象，在管理与经济学文献中被称为“合成效应”(Synergy effect)。这种合成效应在生产、销售以及研究与开发过程中，都可能发生。

(2)内部资本与劳力市场。多产品企业的另一优点是可以根据企业内不同产品部门的市场前景与经济效益，来对企业资金和人力进行合理配置，追求更好的企业远期总体效益。当企业进行这种内部的资

源分配时，在一定意义上替代了市场机制的资源分配功能。因此，经济管理文献把这种情况称为内部市场。

(3)减少经营风险。多样化经营的企业可以多产品生产，多地区、多领域投资，利用产品生命的不同周期和资金在不同时间、地区、领域的不同风险与收益的特征，实行合理组合，分散经营风险。

(4)单一行业内发展极限的约束。企业追求多样化经营的另一个原因是为了突破单一产业内企业发展的极限。这一极限来自市场与法律两个方面。某一市场内经过竞争后，行业的集中度已经很高时，任何一家企业都不能轻易扩张。政府反垄断法也不允许单个企业在某一市场内独占鳌头。这促使企业进入其他行业寻求继续发展。

4. 现代企业组织规模的极限

上面所说的规模经济、交易费用以及多样化经营的好处，表明了现代企业组织的出现与提高效率之间，存在着密切联系。但这并不意味着企业越大越有效率，也不是凡是存在的大企业都是有效的。

(1)激励、信息与“官僚失灵”。用企业组织取代市场来协调交易，虽然有助于克服“市场失灵”带来的失效，却产生了因为企业内部科层化所衍生的“官僚失灵”问题。原因在于企业组织避免的只是市场交易费用，而不是避免交易本身；更确切地说，它改变了所要进行的交易的本质。企业组织在科层制架构内的交易，有自己一系列的成本。首先，企业内部协调的交易与市场交易相比，难免引起激励力量的弱化或扭曲；其次，与上述激励机制的缺陷有关，在信息传递过程中参与其事的各级人员，可能有故意扭曲信息来优化自身利益的动机。

当企业规模很大时，企业内部科层中处在不同部门、不同级别上的中层经理人员之间的利益冲突应运而生。他们为了在企业内部资源分配中获得较大份额，而把自己相当多的时间与精力放在游说高层主管与建立人际关系网这类非生产性活动上，以期按照自己的利益去影响企业高层的决策，由此导致企业人力资源与物质资源的直接损失，或使企业高层主管受到干扰而去做不正确的决策。

(2)“官僚失灵”的表现。上述种种与大企业科层化相连的问题，被人们称为“官僚失灵”，借以和过去常说的“市场失灵”相对应。“官僚失灵”有多种表现，主要有：①企业内部争夺预算与争夺投资；②片面追求某种绩效指标而不考虑总体效益；③交易关系转化为人际之间的讨价还价。

综上所述，用企业科层制取代市场机制，好处是避免市场交易费用与市场不确定性，但这样做的代价则是引发内部科层制下的动力损失，以及由此造成种种组织费用。很明显，规模越大，管理层次越多，使用科层制的组织费用也就增加越快，因此我们可以设想，企业规模的扩大最终会达到一个临界点。在这一点上，如果企业继续扩大，则科层制的最终费用的增加量可能超过由此节约下来的市场交易费用。这一点，也就是企业最大的有效规模。在这个意义上，我们可以说，客观上存在企业最大规模。

第四章　现代企业的法人治理结构

一、代理关系的产生、成本与效益

在企业制度中，产权的初始界定固然重要，但更重要的是对产权的执行，通过执行，产权才能产生影响资源配置的结果。在现代市场经济中，随着生产社会化的发展，企业规模的扩大以及资本的不断积累，由资本所有者完全独立控制企业的经营活动方式越来越受到所有者的能力及专业知识局限的限制。当所有者不能在进行风险决策的同时，又圆满地从事生产经营的组织、协调和管理时，就可能去委托专业人员代理执行上述的资产经营的职能，这就产生了委托代理关系。在现代企业中，这种资产权利委托代理关系的实现是通过公司治理结构来实现的。公司治理结构本质上并非一般的企业管理，而是在公司的法人资产的委托代理制下规范不同权利主体之间责权利关系的制度安排。公司治理结构的提出，就在于现代企业的法人财产制度是一种典型的资产委托代理制。本章我们将讨论代理关系产生的原因，并分析现代企业的法人治理结构是如何实现产权的有效运作的。

1．代理关系产生的原因

代理关系产生的最为直观的原因根源于个人能力的约束和片面性，它是基于劳动分工的专业化发展，伴随利益优势的比较而产生的，并以人类需求的多样化为基础的，一般的、禀赋的差别，信息的不完全，时间价值的差异和知识的累积及专门化带来的各经济活动主体对某一技能掌握的熟练程度不同，实现依附在财产上的权利的强度不一。在一个资源稀缺的经济活动环境中，当在委托别人代为处理一项事务，生产或提供一项产品或劳务所得收益大于自己亲自处理和生产的收益加上代理成本时，双方就会在这一交易中获益，代理关系自然就会产生。如在关于投资选择信息既定的条件下，一个购买股票的投资人必然是自愿地放弃了对他自己的投资基金的控制，而雇佣一位他认为投资判断比他更好的受过专门训练的人来控制和经营。他在这一交易中会获得一定的净收益。在整个商品经济中，由于商品是用来交换的劳动产品，所以商品生产劳动分工本身就是代理关系的安排，具有历史的必然性。在人类现实生活中，代理关系极其普遍，它存在于所有的组织和合作性活动中，存在于企业和政府机构的每一个管理层次上。在斯蒂格勒那里，他甚至认为只要一个人的行为对另一个人产生影响，委托代理问题就会产生，且认为该问题的存在有三个重要原因，其中两个与其本身的业务特征有关，即保险和信用，另一个原因产生于委托人想法尽可能地从代理人那里攫取（剩余）的企图。

2．现代企业代理关系的形成

企业由何人控制，反映了企业内部结构、企业剩余权和剩余索取权的分布状况，标志着企业管理制度的不同性质和进化过程。代理制企业实际上是由代理人控制的。企业由当初的所有者控制，过渡到当代的代理人控制，反映了社会分工体系日益扩大和市场制度日益高度化的过程。

企业组织的内部关系本来是简单明了的。所有者经营自己的企业，所有者的目标就是企业的目标，不存在所有者与经营者之间的目标歧异，构成企业的其他各种要素都只是实现所有目标的条件。简单的社会分工和局部的市场交易是这种企业组织结构赖以存在的社会基础。在早期工场内部分工是简单的，合作的目的仅仅是为了从分工中弥补个体能力的不足，获得某种不同于人的“自然生产的”“社会生产力”。于是在这种最初的分工协作组织中产生了代理制的基因：管理行为与所有者的分离。由要素组合所产生的“社会生产力”的持续增长和随之引起的社会分工范围与市场交易规模的扩大，最终使以所有者为控制主体的企业制度结构失去了存在的基础，本来隶属于所有者权益偏好的内部经营管理，逐步演化为一种独立的职业行为，并由此派生出具有相对独立的目标取向和利益偏好的所谓经营者阶层。这是企业组织内部结构最具实质意义的制度性变革，也是企业委托代理制的历史起点。这一历史性变革的初始动机并非是为了降低交易费用，而是借助于职业化分工，提高资本和管理的边际效率。

企业由最终的所有者控制演变为分权代理制，中间经历了工场制、工厂制和公司制（不包括早期的

贸易特许公司)三个主要阶段。

(1)从所有者控制到局部的代理人控制。局部代理制产生于工场制后期,工场内部分工结构日益阶层化、等级化,熟练劳动和非熟练劳动的岗位和比例被固定下来,劳动者日益成为不完整的个人或机器,只能固定地完成由协作过程决定的单一工序。同时,生产规模的扩大,使各种相同的职业岗位成为相对独立的团队,协作过程体现的不是在个人与个人之间的有机联系,而是团队与团队之间的有机联系。团队之间,根据协作关系的紧密程度又划分出不同的层级,团队内部也根据职业经历和熟练程度划分出不同的权力等级。由此,最初的简单的所有者控制结构开始解体。机器大工业使工厂制成为普遍的企业组织形式,并把原先已经固定化了的劳动分工进一步凝固在不承认任何人格力量的流水线上,工场手工业时期所有者对劳动过程的直接控制转化为流水线对劳动者的强行控制,偷懒和迟钝的减少了,监督过程变成纯粹的技术控制过程。因而,监督职能只需由技术人员来执行就够了,所有者从管理结构中局部退出,这是一个重要的制度性变迁。

(2)从局部代理到完全代理。与大机器生产相对称的社会分工,还不足以使所有者从经营过程中全部退出,车间管理和工序管理以外的经营控制权仍在所有者手里,我们称这种状态的代理制为“局部代理制”。而完整的代理制意味着所有者与经营者的职能完全分离,经营者根据合约全权代理经营法人财产,并拥有合约以外的“剩余控制权”和部分“剩余索取权”。经理人(代理人)可能并不拥有企业股份,但他拥有排他的产权——作为经营者所必须具备的经营能力。其产权在经济上的实现程度一般与其经营绩效正相关。

19世纪末至20世纪初,各工业化国家企业组织的内部结构和外部结构都发生了实质性变化,在主导产业部门(如钢铁、机械制造、船舶制造等)建立了具有规模经济优势的纵向一体化、横向一体化以及多样化经营的企业组织。这些企业组织形式、组织结构和组织规模的发展变化,同时伴随着资本股份化、财产法人化和金融资本与产业资本融合的趋势,由此产生的一个现实问题是:所有者已无法控制企业,他们是货币资本的所有者,可以凭股权索取回报,并承担与股权额度相一致的有限责任。但他们不是职能资本的所有者,后者是一个非人格化的“所有者联合体”。原有的所有者控制下的局部代理只是对所有者职能的分解,日常决策、财务控制、内部职能分工等都控制在所有者手里,企业形象是所有者个性特征的外化。新的企业组织在结构、规模上都要求所有者不仅从经营管理领域局部退出,而且全部由职业的管理人员来承担。这批职业的管理人员被称为经理阶层。经理阶层的最终独立,完成于20世纪20年代以后。继19世纪末主要资本主义国家出现第一次大规模资本集中后,第一次世界大战刺激了各国产业结构、产业组织结构大幅度调整,并引起了第二次兼并、合并浪潮。与第一次浪潮不同的是:纵向一体化的企业科层结构和法人治理结构已成为普遍的企业制度模式;以大企业、大财团为核心的横向一体化经营已成为资本社会化运动和市场组织结构变动的普遍做法;政府部门、产业部门和金融部门共同向基础产业投资,形成一批大型国有企业和混合所有制企业。这些变化,刺激了对高级经理人员的需求,增大了企业经理的流动性。加上完善的法人治理结构新型契约体系的形成,经理阶层最终在经济上和法律上都成为相对独立的社会阶层,构成要素市场中的特殊组成部分,经理(代理人)市场也随之形成。

至此,作为一种完整的企业委托代理制所必须具备的两个基本条件:资本所有权分散,任何单一的所有者都无法控制企业;管理者成为独立的职业阶层,评估其管理绩效的标准存在于职业经理人员的市场竞争中。公司制和竞争性的经理市场制度提供了这两个条件,完整的委托代理制企业由此成为普遍的企业制度形态。

20世纪中后期出现的不同形式的职工参与制,并不是独立的企业制度,而只是委托代理制下的分权管理形式。

应当指出的是,所谓“所有与控制的分离”并不是说所有者失去了对经理人员的控制,像伯利(A. Berle)所说的那样,当“被称为公司的法律实体作为财产所有者出现”时,“股东已没有任何权利同那些形成公司资产的东西发生实际联系”了。“所有与控制的分离”的正确含义是大股东不再像以前一样直接从事公司的日常经营工作,而是把这一工作通过董事会委托给支薪的经理人员,股东和董事会则把更多的精力放到对经理人员工作的监督方面。

3. 代理关系的成本与收益

完全代理关系的形成从本质上讲是一种制度创新,在自由经济环境下,正如戴维斯、诺思所指出的,一个新制度只有在预期净收益超过预期成本时才会产生。代理关系的存在和发展必然产生相应的代理

成本和代理收益。下面,将主要以股份公司为例对此予以讨论。讨论的重点是所有者与经营者之间的代理关系。

(1)代理成本。对于股份公司所有者与经营者之间的关系(对现代大公司由于其管理科层的拓展,日益复杂化和普遍化而使企业内部大量存在的代理关系暂不予以讨论)。

亚当·斯密早就有对这一问题的论述,他说:"在钱财的处理上,股份公司的董事为他人尽力,而私人合伙公司的伙员,则纯粹是为自己打算。所以,要想股份公司的董事们监视钱财用途,像私人合伙公司伙员那样用心周到,那是很难做到的。疏忽和浪费,实为股份公司业务经营上难免的弊病。"伯利和米恩斯在考察现代公司时,注意到它有如下三个特征:第一,没有人拥有任何一家公司的具有实质性意义的股份;第二,公司管理者只拥有一小部分股份;第三,管理者的利益经常偏离股东的利益。

委托—代理关系是通过委代双方订立明文的或默契的合约进行的,管理和实施这类合约的全部费用,就是代理成本(Agency costs)。詹森和麦克林认为,代理关系是一种契约,在这种契约下,一个或一些人(委托人)授权另一个人(代理人)为他们的利益而从事某些活动,其中包括授予代理人某些决策权,代理人在进行这些活动中得到一定的报酬。在一个信息不完备的经济环境中,契约双方各自拥有的信息是不对称的,他们都是追求效用最大化者,因此代理人并不总是以委托人的最大利益作为自己行动的最高准则。为使这种利益目标的偏离得到最大可能的纠正,委托人就要设置恰当的激励机制,在花费一定的监察成本的代价下设计出各种规则限制代理人的变异行为。在代理人一方,他们会发现在许多情况下,花费一定的资源(约束成本)来保证不采取某些可能会损害委托人利益的行为或确信他如果采取这样的行为委托人将会得到补偿是值得的。所以,一般来说,委托人或代理人要想在零成本下确保代理人采取从委托人看来是最优的决策是不可能的。在大多数代理关系中,委托人和代理人都要发生正的监察和约束成本(货币的和非货币的),而且,即使给定由委托人和代理人作出的监察和约束行为最优,总会在代理人决策的那些能最大化委托人福利的决策之间存在一些偏差,这种偏差导致的委托人福利水平下降的货币等值也是代理关系产生的成本的组成部分,称为"剩余损失"。总之,代理成本包括:①委托人发生的监察费用;②代理人发生的约束费用;③剩余损失。

但是,既然代理关系必然伴随着相应的代理成本,为什么代理关系还会不断发展?从局部代理制到完全代理制的发展,表明代理关系的效益显然是大于代理关系的成本的,否则,代理关系将不再扩展。

(2)代理收益。总的说来,委托代理关系是以追求"分工效果"和"规模效果"为目的的。下面针对现代股份有限公司中所有者与经营者(经理人员)所结成的代理关系将会产生的收益进行深入分析。

第一,除了委托代理关系的产生是基于比较优势外,经营者接受了无数投资者的委托,代表他们经营企业,这会造成责任的不对称。这一不对称责任本身会导致人们对经营者职责和能力的高度关注,有力地促进了代理人市场的孕育与发展。

第二,从资源所有者的最优配置角度来看,代理关系的存在和规模化使他们能够对自己多元化的财产选择多元化的产权组合形式,并有利于资源流向报酬率最高的地方,从而促进整个社会经济资源的最优化配置。

第三,现代股份公司制度带来的资本所有者和企业最高决策之间代理关系产生了一种民主的组织形式,虽然在业主制和合伙制企业制度中不能排除这种代理关系的形成,但是,民主意味着监督和择优,它经常表现为一种外在的强制力。股份有限公司有利于资本产权的社会化和公众化,把企业的经营置于社会的监督下。

第四,如果钱德勒的卓有成效的研究工作所支持的中心结论成立的话,那么代理关系的存在就成为现代经济不断高增长的一个推动力。即所有权与控制权的分离或者经理式的企业不再具有新古典经济学上所描述的利润最大化的目标函数,相反,代理人阶层——经理阶层的目标在很大程度上取代了利润最大化目标。经理们在作出决策时,宁愿选择能使公司长期稳定和增长的决策,而不再贪图眼前的最大利润。他们远比资本所有者更愿意减少甚至放弃眼前的股息和利润,宁可将更高的利润投资于企业。因此,职业代理人——经理们就成为一股使企业进一步发展壮大的持久力量。

二、现代企业法人治理结构

1. 法人产权的实质

现代完全代理关系的形成,是以代理关系的收益大于代理关系的成本为前提的。在资产所有权与控制权相分离的条件下,如何对所有者、经营者的关

系进行制度安排，关系到委托—代理关系的发展及绩效。而这在现代企业中是通过公司法人治理结构来解决的。

股份有限公司和有限责任公司都是以股东出资形成的法人财产为基础的法人团体。由于公司的出资人即股东很多，现代大公司甚至达到几百万人，股权也就越分散，所有权与控制权的分离就越明显，因而公司并不是由股东直接经营管理，而是通过一系列代理关系和制度安排，由少数人进行管理的。这一系列制度安排就是公司的法人治理结构（Corporate governance）。这种治理结构的目的在于，通过一定的治理结构，使得资产诸方面权利在分离的状态中，能够保持有效的约束及监督，使诸方面资产权利的掌握及运用严格受到相应资产责任的制约，从而达到诸方面利益的均衡，以保证效率的提高。既然治理结构是这样一种制度安排，因而，公司法人治理结构与公司法人产权制度便有了极其密切的联系，治理结构从某种意义上可以说是企业法人产权制度的组织结构形式，企业法人产权的有效安排又是公司法人治理结构有效性的基本前提。可以说，若无企业法人产权，若企业仍是古典式的由出资者（所有者）个人直接监督、支配并管理其资产，同时直接承担剩余风险，那么也就不存在所谓公司的治理结构问题，不需要以一组特别的制度安排来规范所有者、支配者、管理者、使用者的相互权力和利益，从而解决不同权利主体之间的监督、激励、风险、分配等问题。治理结构命题的提出，根本原因在于现代企业法人产权制度的形成，因为现代企业法人产权制度是一种典型的关于资产权力的委托—代理制。既然是一种委托—代理制，便有了权利的分离和相应的权利主体多元化，从而相互间的监督、制衡成为重要的问题，因此，理解治理结构首先必须把握企业法人产权的实质及特征。

（1）企业法人产权的本质——对他人资产的支配权。公司之所以能够形成，在于其形成之前便已有出资者，所有权是已有归属的。所谓企业法人产权，或称企业法人所有权，是有别于原所有权但又是从所有权分离出来且具有独立意义的有关资产的权利。在现实中，以最典型的股份公司为例，所有权转化为股权由股东持有；管理权作为经营管理的执行权由经理掌握，董事会的权力既不同于股东的持股权，也不同于经理的管理权，而是一种对整个公司资产组合的支配权；任何一个所有者，作为持股者只能在市场交易中支配自己所持有的股份，但却不能支配整个公司，只有董事会可以支配以公司为整体单位的资产。在这里，董事会权力的特点在于它所支配的公司资产，在所有权上主要并不是隶属于董事会成员的。尽管董事会成员也拥有公司的股权，因而也是公司所有者之一，但整个董事会成员的股权在整个公司的资产中只是一部分，并非全部。在当代股权日益分散的条件下，董事会成员的资产占公司总资产的比重越来越低，但它却可以支配整个公司资产。这意味着董事会越来越以支配他人的或不属于自己所有的资产为主。严格地说，所谓企业法人产权便是这种由董事会代表的对他人资产的支配权。显然，这种支配权是从所有权中分离出来，是所有者对支配者的委托，也就是说，投资者通过在股市上投资，买进公司股票，那么，他在成为公司的所有者之一的同时，也就将自己投资的资产的支配权委托给了公司，董事会同时也就代表公司法人成为这些出资者的代理者。

（2）企业法人产权具有独立性。企业法人产权虽然是属于所有权的一种委托代理权，但一经形成便有其独立性。这种独立性集中体现在两方面，一方面，企业法人产权虽然是所有者委托的一种支配权，但它以企业法人为主体，一经形成法人产权便不可任意分割，即所有者不可凭借其所有权去分割企业的资产，所有者作为持股者只能在市场上交易其所有权（股权），并以此来选择、评价、约束公司行为，并转移风险，但却不能凭借股权来分割公司法人产权。股票一经售出不可退本，除非公司破产，按照事先确认的法律制度安排对所有者履行一定的责任。另一方面，在企业法人产权制度下，所有者一经委托，对大多数所有者来说便不可能凭其所有权直接内在于公司监督、支持公司行为，而只能是外在于公司或委派少数代表来监督、约束受托者。除非持股者作为董事进入董事会，但这毕竟是少数，大多数所有者只能通过市场交易或更多地通过市场交易，通过股市的投票来评估、监督、选择代理者。在股市不发达的条件下，也只能通过委派代表来监督代理者。

可见，企业法人产权实质上是一种受所有权委托的对他人资产的支配权。在这种委托代理制度下，关于资产权利的职能便发生了分解，权利诸方面的主体相应出现多元化，出现了所有者、支配者、管理者之间的目标、动因、利益、权力、责任差异，相应地产生了所有权、法人产权、管理权的矛盾，因而也就要求相应的治理结构来衔接并规范诸方面的利益关系。

2. 现代法人治理结构的组成

现代企业法人治理结构由股东大会、董事会、监事会和由高层经理人员组成的执行机构三部分组成。其中股东大会选举董事组成董事会,并将自己的资产交给董事会托管;董事会是公司的最高决策机构,拥有对高层经理人员的聘用、奖惩及解雇权;股东大会同时选举监事组成监事会,负责监督检查股市的财务状况和业务执行情况;高层经理人员组成的执行机构在董事会的授权范围内负责公司的日常经营。

股份有限公司和有限责任公司的法人治理结构的组成基本相同,只是前者更复杂、完善,因此,下面就以股份有限公司为例作具体说明。

(1)股东和股东大会。股份有限公司的股东是公司股份(表现为股票)的持有者。股东有在册和不在册之分。在册股东是指在公司股东名册上登记其姓名、住址和其他简况的股东。非在册股东是指没有在公司股东名册上登记其姓名、住址和其他简况的股东。享有在平时获得股息的优先权和清盘时优先获得补偿的优先权的优先股持有人,通常不算在册股东。普通股持有人依法过户后就成为在册股东。

公司股东可以是自然人,也可以是法人。况且,法律对股东的资格一般也没有什么限制,任何能够获得合法财产者都有资格认购股份而成为股东。

股东作为公司的所有者,依法对公司承担义务和享有权利。股东的义务仅限于就其所认购股份出资。股东的权利分为以自己的利益为目的而行使的自益权和以自己的利益及公司的利益为目的而行使的共益权。自益权包括:股息红利分配权、剩余财产分配权、新股认购权、股票(股份)转让权等。共益权包括:出席股东大会权、表决权、请求召集临时股东会议权等。

股东权利的行使,在公司内部,一般是通过股东大会进行的。所谓股东大会,是指定期或临时举行的、由全体股东组成的组织,是股份有限公司的最高权力机关。股东大会的权利各国法律一般都有明确规定,一般包括:听取股东大会召集人(一般为公司董事、监事)报告的权利;查核公司各种报告、表册的权利;就公司事务特别是重大事务如任免董事、修改公司章程作出决议的权利等。

股东大会一般分为股东普通年会和股东特别会议两种。股东普通年会是指公司一年一次必须召开的股东大会。股东普通年会一般是董事会组织召开。股东特别会议是指在两次股东普通年会之间不定期召开的股东大会。股东特别会议可以由董事会召开,也可以由法定的持有一定数量股权的股东召开,还可以由法院根据自己的动议或任何一个董事或任何一个有表决权的股东的动议,发布命令召开。

召开股东大会的通知必须采取书面形式,并在开会前送到每个有表决权的股东手里。参加股东大会的股东必须达到法定人数,才能视为合法,通过的决议才能生效。

(2)董事和董事会。对于拥有众多股东的公司来说,不可能通过所有股东的定期集会来经营。因而,股东大会只能议事而不能具体管理公司事务,这就需要股东通过股东大会选出代表自己利益的、有能力的少数代表来具体负责公司的经营管理。这些由股东大会选出的代表股东来管理公司的少数人就是公司的董事,他们组成的机构即为董事会。有些国家的公司法规定,法人也可以兼任公司董事,但必须指定一名有行为能力的自然人作为代表人执行董事的职能。各国法律一般规定,董事会的人数应在三人以上。

按照市场经济国家的公司法,董事会是公司最高决策机构,是公司的法定代表,代表股东对公司实施管理,因而拥有广泛的权力,主要包括:根据公司章程和内部细则制订公司的经营目标、战略对策和管理原则;任免公司高层经理人员并决定他们的报酬和奖惩;协调公司、管理部门和股东之间的关系。

董事会在行使其权力时,也受到一定的限制,主要是:不得从事公司业务活动范围以外的事;不得超越股东大会的授权;董事会的决议与股东大会的决议发生冲突时,一般以后者为准。

(3)执行机构。公司执行机构由高层执行官员(包括总经理、副总经理、常务董事等),即高层经理人员组成。他们是公司的雇员,受聘于董事会,在其授权范围内拥有对公司事务的管理权和代理权。

高层经理人员,特别是总经理的主要职责是:执行董事会的决议;主持公司的日常业务活动;经董事会授权对外签订合同或处理业务;任免职员并报董事会批准;定期向董事会报告公司业务情况;提出公司年度报告等。

(4)监事和监事会。股份有限公司的监事会是监督检查公司的财产状况和公司业务执行情况的公司常设机构。

股份有限公司监事的选举和资格限制与董事基本相同,但一般人数较少。

股份有限公司监事会的权力包括:业务检查监

督权;召集股东大会权;公司代表权。

3. 现代企业法人治理结构中的制衡关系

由于在现代的股份公司制度中,股权相当分散,因此在论述法人治理结构中的制衡关系之前,有必要论述一下股东与股东之间的关系。

投资者通过认购股票成为公司股东之后,就开始了股东与股东之间的相互制衡关系。这种制约关系主要体现在两方面:第一,有限责任制度,即不管公司的经营由于决策失误造成多大的财产责任,每个股东仅以其出资部分的数额为限负有限责任,通过有限责任来解决股东与股东的矛盾冲突。第二,合理分配权力的问题,由于现代股份公司中股权分散的广泛性,因此使得拥有部分相对优势股权的股东不可能控制企业的决策权,由此就提出了权力合理分配问题。一是有了股东根据一股一票在股东大会上投票的权利,同时又保留股东可以随时转让股份的权利。前者称之为"用手投票",后者称之为"用脚投票"。解决了股东与股东之间的制衡机制后,下面我们讨论现代公司中股东、董事会、经理人员之间的制衡关系。

从法律上原则上说,股东大会与董事会之间存在着信任托管关系,董事会与高层经理人员之间是委托代理关系。

(1)股东大会和董事会之间的信任托管关系。在法人治理结构中,董事是股东的受托人,承担受托责任,受股东大会的信任委托,托管公司的法人财产和负责公司经营。这种关系是一种信任托管关系。其特点在于:①一旦董事受托来经营公司,就成为公司的法定代表。股东既然将公司交由董事会托管,则不再去干预公司的管理事务。股东可以"用手投票"或"用脚投票"来表达自己的意愿。②受托经营的董事不同于受雇经理人员,不兼任执行人员的董事(外部董事)一般不领取报酬,只领取一定的津贴,不是雇佣关系,而是信任托管关系。③在法人股东占主要地位的情况下,大法人股东往往派出自己的代表充当被持股公司的董事。

(2)董事会与公司经理人员之间的委托代理关系。在前面我们分析委托代理关系时指出,在一个信息不完备的经济环境中,代理人并不总是以委托人的最大利益作为自己行动的最高准则,因而委托人有必要设计恰当的激励机制以获取更大的代理收益。下面我们将分析现代企业是如何实现对经理人员(代理人)的监督和激励的。

首先委托人与代理人各自追求的差异体现在:作为委托人的董事会要求经理人员尽职尽责,执行好经营管理的职能,以便为公司取得更多的"剩余收入"即利润;而作为代理人的高层经理所追求的,则是他们本身的人力资本(知识、才能、社会地位、声誉)的增值和提供人力资本。越来越多的大公司将经营工作委托给高层经理人员,根据经理人员的工作业绩(包括公司的盈利状况、市场占有率、在社会公益方面的表现等)对他们实行激励就显得十分重要了。其目的是要高层经理人员采用适当的行为,主观上为自身利益而努力工作,客观上最大限度地增加所有者的利益,从而实现激励相容。实现这一激励目标的具体方法主要有如下两个方面:

①正向激励。即所有者通过董事会制订合理的报酬制度,将经理人员对个人效用最大化的追求转化为对企业利润最大化的追求。公司支付给经理人员的固定薪金缺乏足够的灵活性,不能随着经理人员行为的变化而变化,因此,公司支付给经理人员的报酬还有三种形式:奖金、股权(剩余索取权)和退休金计划。奖金的灵活性最高,它可以根据经理人员的经营业绩而经常变化,克服固定薪金的缺陷,但奖金很容易刺激经理人员的短期行为。股权和退休金计划则可以在一定的程度上弥补这一缺陷。股权即允诺经理人员拥有企业一定的剩余索取权,它带给经理人员的收入与经理人员的努力保持着最密切的联系,而且具有长期的性质。退休金计划的目的也在于激励经理人员的长期行为,约束其短期行为。通过调整这三种形式的支付,可以在较大程度上实现对经理人员的激励。

②负向激励。由于所有者与经理人员之间存在着严重的信息不对称,这使得经理人员有可能利用自己的信息优势,通过偷懒或采取机会主义行为来实现自我效用最大化。所谓负向激励,即所有者对经理人员所采取的惩罚性约束措施。在现代公司内部,股东选举权使股东能决定董事会人选,尽管董事会把大部分的决策管理权授予了公司经理阶层,但董事会依然保留了对经理人员的控制,及决定他们的工资水平的权利。例如,经理人员为追求个人利益而偷懒,不负责任或攫取公司财富,董事会则有责任和权力去处分和撤换这些管理人员。倘若股东对董事会不满意的话,他们则有权重组董事会。

另外,高层经理人员还受到众多的市场竞争机制的约束。第一,资本市场的约束。资本市场能对管理阶层施加压力以保证公司的决策是朝着有利于剩余资产的方向。资本市场在一定程度上可以给股东

提供公司经营的相对清晰的信息，如果公司的股价比不上竞争对手的价格，管理人员的无能或偷懒行为就被反映出来了。这时，股东可以“用脚投票”或“用手投票”来表达其意愿，惩罚经理人员。这样，经理人员将被迫选择能够增大公司财富的决策，否则，他们将无法顺利地筹措资金。再者，具有无限制转让性的剩余索取权和兼并市场对公司管理产生重要影响。由于剩余索取权是可以自由转让以及和经营权相分离的，“敌意性”的兼并者可以越过现任的经理人员和董事去收购有多数股权的股票而达到对公司决策过程的控制。在股份非常分散的公司里，集体行为问题使得股东董事会对经理人员的监督机制相对无力。可是，如果内部监督机制因非常分散而变得低效，兼并市场必然要相对活跃些。

第二，商品市场的约束。在市场上，公司的产品和服务将受到消费者的裁决。倘若公司的产品或服务不能占有一定的市场比例，股东们将获得此信息去调查公司的管理情况，并通过董事会对这些经理人员进行惩罚。

第三，经理人员劳动力市场的约束。在有效的经理市场上，无能和不尽职的经理人员和有责任心有极高能力的经理会被区别出来。由经理人员竞争构成的经理市场对经理人员的行为具有自我约束、自我监督的作用，并对其行为的累计结果有一种记忆功能，即无能的或不负责任的经理人员在被解雇后将会发现他们将很难再找到如意的工作。在公司内部，职员有向上晋升的需求以取代上层时，他们将密切监视高层经理可能导致被股东撤职的不当行为。另外，当劳动力市场对雇员不利时，职员将会监督经理人员的不负责任或追求不当报酬的行为。雇员失业的危机感会增加他们对经理人员的监督活动。

（3）股东、董事会和经理人员之间相互制衡关系。法人治理结构的要旨是为了明确划分股东、董事会、高层经理人员、监事之间的权力、责任的利益，从而形成它们之间有效的分工和制衡关系，以保证公司的有效运行。具体而言，就是：

①股东作为所有者掌握着最终的控制权，他们可以决定董事会人选，并有推选或不推选直至起诉某位董事的权利；但是，一旦授权董事会负责公司后，股东就不能随时随地干预董事会的管理了。

②董事会作为公司的法人代表全权负责公司，具体委托经理人员负责日常经营管理事务，并有监督和激励经理人员的权利，但是，董事会最终要对股东负责。

③经理人员受聘于董事会，作为公司的指定代理人统管企业日常经营管理事务，只有在董事会的授权范围之内，经理人员有权决策，其他人不能随意干涉，但是，经理人员的管理权限和代理权限不能超过董事会决定的授权范围，经理人员经营成果的好坏也要受到董事会的监督和评判。

④股东大会任命的监事掌握着广泛巨大的权力，从公司内部对董事会、高层经理人员进行广泛的监督，对公司的有效运营具有十分重要的意义。

三、现代西方国家公司的法人治理结构

前面介绍了公司治理结构的一般情况，但在不同的国家，由于社会历史条件的不同，其公司法人治理结构也呈现出各自的特点。总的看来，美国、日本、德国的情况各自代表了不同的类型。

1. 美国公司治理结构的特点

美国的公司制度是在传统的自由资本主义基础上发展起来的，因此具有与这种特定经济条件相适应的特点。

从公司的股权结构看，美国公司的持股结构是个人股东占优势，近年来机构持有者有很大的发展。在美国，股东大会是公司的最高权力机构。公司定期召开股东代表大会，选举董事会。不设监事会，但在董事会里设有一个高级主管委员会，负责执行日常的监督事务。公司外部董事占有较大比重。如摩托罗拉公司共有17名董事，其中有9人是从公司外请来的。美国公司的股权极为分散，股东只要持有公司1%的股份就可以作大股东，拥有很大的发言权。所以在美国，股东对企业的约束力很强，“企业是属于股东的”，但真正对公司重大决策有影响的，主要是机构投资者和有名望的董事。股东所关心和对企业影响最大的，主要是股票的增值。如摩托罗拉公司，1992年因利润增长了27%，经营状况较好，股票价格在市场上升很快，就吸引了大量的新投资者。在美国，机构投资者所关心的是公司能付给它们多高的红利。在很长的时间里，这些机构投资者大都是“消极的股东”（Passive investers），一旦发现其所持股票收益率不高，往往就迅速抛出，而很少插手改组公司领导班子、要求经理人员改善经营。在这样的产权结构下，企业经营者不得不关心和重视企业的投资收益和股东的回报。因为当股息减少或股票价格下跌时，可能导致公司被兼并或破产，危及经营者个人的前途。这种约束机制一方面迫使经营者去努力搞好经营、提高经济效益；另一方面，企业经营行为容

易趋于短期化，损害企业长远发展。同时，董事会多数由高层执行人员（高层经理）推荐的人员担任，所有者也无法像日本的银行股东那样对公司董事会的执行人员进行有效的监督，于是往往发生大公司高层经理人员玩忽职守和谋取私利的问题。

这种情况最近发生了变化，大股东（主要是机构投资者）开始更加积极地介入公司治理。例如，从1991年年中至1992年年末的18个月中，在经济普遍衰退、盈利率降低的情况下，有些机构投资者行动起来，迫使《幸福》杂志500家美国最大公司中的13家，包括数字设备公司（DEC）、通用汽车公司（GM）、克莱斯勒汽车公司（CHRYSLER）、康派克电脑公司（COMPAQ）、固特异橡胶公司（GOODYEAR）等赫赫有名的但经营绩效欠佳的首席执行官（CEO）下台。这一事件被美国报刊称为“机构持股者的觉醒”，或所有者与经理人员之间的关系的“历史性变化”。之所以产生这样一种变化，主要在于机构投资者继续充当“消极股东”已经行不通了，因为在机构投资者比较少、其股份占公司股份比例不高时，通过抛售股票、进而选择经营更好的公司的做法是有效的，但是在有众多机构投资者，它们的持股占有很大比例的情况下，一家公司经营不善，多家机构持股者都抛售这家公司的股票，这就很难抛出，即使抛了，价格也会很低，并不是一种合理的选择。正是在这样一种背景下，机构持股者“觉醒”了，开始直接介入公司的“治理”。

2．日本公司治理结构的特点

法人相互持股和主银行体制是日本公司股权结构的特点，在此基础上形成的日本公司治理结构则表现出经理支配和主导的倾向，淡化所有权约束，重视经营权，是其典型特征。经营者既不是以短期利润增长为目标，也不是以个人收益最大化为目标，而是以事业扩张为主要目标。这主要依赖于具体的公司治理结构安排。

（1）战后，日本解散了严重干涉企业经营的财阀持股公司，革除财阀家族在公司的高级职务。分散股票所有权，把大企业化小。这些解散财阀措施，在广泛破坏了“持股”对企业的控制力的同时，经理成为企业的支配者。

（2）日本企业法人之间相互持股比例很高。据统计，日本法人持股率平均高达70％左右，私人持股率更低，大部分股票掌握在与本企业有业务联系的银行等金融机构手中，所以公司很少受个人股东控制。日本法人股东的持股动机主要是巩固经营者权力、稳定经营、加强有关企业间联系等政策性目标。在一般情况下也没有必要干预对方企业的内部事务，因此，法人股东之间形成默契，互不干涉。这些都加强了经营者的地位，使他们拥有很大的自主经营的权力。

（3）企业经营者又会受到来自主银行的有力监督。主银行是公司持股者，又是主要的贷款者或贷款银行团的组织者。主银行除了持股和提供长期资金外，还负责企业的短期贷款和收支账户管理。这里，银行通过与企业的贷款交易以及与此有关的各种金融交易获得长期收益，并保证投资安全。因此，银行不能不关心公司的经营状况。而且处在银行的位置上，监督企业经营是很便利的。

（4）经理在公司内部产生的机制对经理行为的约束。在日本，不仅公司董事会主要由公司内部成员组成，董事大都由经理人员晋升，一般只有在同一公司连续工作多年而成绩出色方有机会得到提拔，进入经营者队伍，实现经营者个人作为企业家的追求，社会地位、名誉、收入、事业心等的满足。日本的等级观念很强，总经理或董事长的社会地位很高，一旦在经营中成绩不佳，丧失了经理职位，等于永远失去了东山再起的机会。经理人员一般都非常珍惜自己的职位，拼命追求公司事业发展和扩张，在决策中又非常慎重。

3．德国公司治理结构的特点

德国公司设立Aufsichtsrat（一般译为监事会）和Vorstand（一般译作理事会、董事会）两个委员会。人们有时把这种制度说成是“双重董事会制度”，其实这是一种误解。德国公司中的Aufsichtsrat（“监事会”），实际上类似于英美等国公司的董事会；Vorstand（“理事会”或“董事会”），则类似于英美等国公司的最高执行机构。当然，德国公司的监事会、理事会的职能与英美公司的董事会、公司最高执行机构也有些差别。例如，德国公司监事会除包括英美等国公司董事会的职能外，还兼有英美公司中专司监督董事会和总经理的监事（或监事会）的职能。在人员构成上，德国公司监事会成员与理事会成员不允许相互交叉，一个人不能既是监事会成员又是理事会成员。英美等国则不同，公司董事会与公司最高执行机构人员大都是相互交叉的，公司总经理、副总经理一般都是董事会成员，董事长和总经理也可以由同一人担任。

德国的企业组织形式以有限责任公司为主，股份制企业远不如美国和日本发达，其在社会经济中

所占比例较低。德国股份制企业的权力结构与日、美均有不同，其特点是企业监事会的权力很大，不仅监督企业运行，而且还负责任免董事会成员。监事会成员则由股东大会任命，其构成主要有两部分，由企业职工监事和股东监事各占一半。1988 年，在德国 100 家大企业的全部 1496 名监事中，职工代表占 729 名。这种权力配置结构有利于职工参与企业的经营管理，并在一定程度上弱化了股东对企业的直接支配权。此外，在德国企业的股东中，大银行享有相当大的权力。如在上述 100 家大企业的股东中，银行就占 104 名。德国企业较为重视职工对管理的参与，职工在企业中发言权较大，权力很大的监事会中职工代表又占了很大比例，因此，股东对企业的控制在很大程度上被阻断。

第五章　传统国有企业制度的形成与创新

一、传统的社会主义国有企业制度的设想与形成

1985年，日本东京大学著名经济学家小宫隆太郎在对中日两国的企业作了细致的对比研究以后，得到了一个石破天惊的结论：中国不存在企业，或者几乎不存在企业。小宫教授的看法引起了中国经济学界长期的激烈讨论。有人同意小宫的看法，也有人持异议。出现分歧的原因除了对我国企业现实情况的了解有差别，更重要的是，他们自觉或不自觉地依据的理论很不相同。对照我们前面各章所讨论的企业制度以及市场经济的制度环境的特征，我们可以得出这样的结论：传统的社会主义国有企业，不是作为市场主体的厂商，而是计划经济条件下的经济单位：工厂或商店。这些经济单位是社会分工体系的基础性环节，是整个社会经济层级结构中的基层单位。这些经济单位长期低效率的运行促使人们不断地对其进行调整与改革。但现代经济理论的分析和长期经济体制改革实践表明，除了对传统国有企业进行制度创新以外，要想在维持原有企业制度基础上提高其经济运行效率是不可能的。

1. 马克思、恩格斯的设想

马克思和恩格斯所建立的科学社会主义学说，是在批判地继承空想社会主义、深刻分析资本主义社会的基本矛盾的基础上提出来的。马恩经典作家，不仅运用历史唯物主义和辩证唯物主义的观点，深刻剖析了他们所处时代的资本主义社会财产关系的本质，进而从商品世界物物关系的背后揭示出人与人社会关系的历史运动规律，科学地阐明了人类社会形态的演进史，并且对人类社会财产关系运动的历史趋势作出合乎历史逻辑进程的科学预测。尽管这种预测是非常原则的，但它的确启迪并引导着社会主义实践者和学者的探索。

（1）马克思、恩格斯对资本主义私有制的剖析。生产力决定生产关系，这是历史唯物主义的基本原理，也是马克思贯穿其全部经济分析的指导思想。在马克思看来，社会生产力是社会的物质基础，是社会发展的最基本的决定力量。“人们所达到的生产力的总和决定着社会状况”。社会历史的发展，社会生产关系的历史变化，在马克思看来，归根到底是由于社会生产力的进步。人类社会的矛盾运动根源于生产力和生产关系的矛盾运动。正如马克思所说，“一切历史冲突都根源于生产力和生产关系的矛盾”。而人类生产关系的演进与变革，归根到底是社会生产力发展的结果。

马克思正是根据这一基本的历史唯物主义原理，考察人类生产关系运动的历史，考察资本主义私有制的产生、发展和灭亡的运动过程，揭示出社会主义公有制取代资本主义私有制的必然性。资本主义私有制之所以会被公有制所取代，是因为资本主义生产方式的全部机构在它自己制造的生产力压力下失灵了。这种生产力本身以日益增长的威力要求消除这种矛盾。在《资本论》里，马克思从商品这个被他视为资本主义经济的细胞开始，从抽象到具体，精辟地分析了资本主义产生、发展和灭亡的历史过程。

马克思认为劳动产品所以成为商品，关键在于社会分工条件下的交换。由于社会分工的本质在于私有制，因此他认为商品的一系列内在矛盾，如使用价值与价值的矛盾，具体劳动与抽象劳动的矛盾等都是由私人劳动与社会劳动的矛盾所决定的。私人劳动与社会劳动的矛盾换一种说法就是私人劳动转化为社会劳动是一种具有市场行为的过程。这一过程由于存在科斯所说的交易费用，因而私人劳动不可能全部转化为社会劳动。马克思特别关注这一矛盾所造成的社会浪费。当他把未来社会的经济体制的运行成本忽略时更衬托出资本主义基本矛盾危害的严重性。

在《资本论》里，马克思还从高度抽象的层次把社会生产部门分为两个部门，并且具体地考察了社会再生产顺利进行的条件。即在简单再生产的情况下，$\mathrm{I}(v+m)=\mathrm{II}c$，在扩大再生产的情况下，$\mathrm{I}(v+\triangle v+m/x)=\mathrm{II}(c+\triangle c)$，认为只有当上述条件具备了的时候，社会总资本的再生产才能顺利进行。但由于商品生产的基本矛盾发展为资本主义的基本矛盾，即生产的社会化和生产资料的资本家私人占有制的矛盾，这样的比例关系总是不能顺利实现的，于

是产生周期性的资本主义经济危机。危机造成了巨大的社会浪费，而这样的危机在资本主义框架内是不可解决的。

马克思、恩格斯从自己所处的资本主义社会得出的基本结论是：资本主义的产生和发展，已经使小生产者分散孤立的生产过程融合成一个社会的生产过程，这种日益社会化的生产力同生产关系方面即同生产关系私人占有制度发生尖锐的冲突；解决这一基本矛盾的唯一途径，就是在事实上承认现代生产力。他们认为，要实现这一点，只有实现一个与私有制根本对立的制度，即公有制，或称社会共同占有制，实现由社会直接占有全部生产资料，才能解决这一基本矛盾。

（2）马克思、恩格斯所设想的公有制具有的特点。

第一，这种公有制的形成，或者说它对私有制的根本否定，是适应生产力发展的要求，对成熟的资本主义的否定的产物。

马克思根据19世纪资本主义发展的趋势，认为社会生产力进一步发展，会使资本主义加剧积聚和集中。这种积聚和集中的极限是全社会的总资本合并到一个资本家公司手中。他说："在一个生产部门中，如果投入的全部资本已融合为一个单个资本时，集中便达到了极限。在一个社会中，只有当社会的总资本或者合并于唯一的一个资本家手中，或者合并于唯一的资本家公司手中时，集中才算达到了极限。""这就是说，整个资本主义生产趋向于集中合并于一个唯一的企业。当生产的社会化发展到这一步时，只有对这个唯一的资本家实行剥夺，就将整个社会变成一座工厂"。在整个社会成为一个大工厂的情况下，社会分工和商品交换就为工厂的内部分工所取代，而"社会生产内部的无政府状态将为有计划的自觉组织"和"按照全社会和每个成员的需要对生产进行的社会的有计划的调节"所代替。

第二，在马克思、恩格斯所设想的公有制中，社会成员具有同等的权利。公有制作为以现代生产资料的本性为基础的产品占有方式，"由社会直接占有，作为维持和扩大生产的资料"，因而，不存在凭借生产资料所有权无偿占有他人劳动的可能。在这里，个人和社会辩证地结合为一体，生产资料是"个人的同时又是社会的财产"，社会共同占有全部的生产资料这一命题本身就包含着每一个劳动者平等地社会地占有生产资料的含义。

第三，在马克思、恩格斯设想的公有制中，不存在商品货币关系。在马克思看来，在社会占有生产资料的条件下，社会生产将是鲁滨逊式的自给自足的生产方式在社会范围的重演。他说："让我们设想有一个自由人联合体，他们用公共的生产资料进行劳动，并且自觉地把他们许多个人劳动力当作一个社会劳动力来使用。在那里鲁滨逊的劳动的一切规定又重演了，不过不是在个人身上，而是在社会范围内重演。"恩格斯说："一旦社会占有生产资料，商品生产就将被消除，而产品对生产者的统治也将随之消除。社会生产内部的无政府状态将为有计划的自觉的组织所代替。"由于劳动具有直接性，商品货币关系将不存在，与之相对应的无政府状态将让位于有计划。至于商品货币关系消灭之后，如何有计划地组织社会生产，马克思、恩格斯没有也不可能作更多更详细的论证。这是由于他们严肃的科学态度使得他们在缺乏具体的实践以前不愿作更为细致的设想。

第四，未来的公有制社会里，人们的觉悟将极大提高，劳动不再仅仅是谋生的手段，而成为了人们的第一需要。"劳动时间的社会的有计划的分配，调节着各种劳动职能同各种需要的适当比例。"且"每个生产者在生活资料中得到的份额是由他的劳动时间所决定的"。

在上述逻辑的基础上，加之无产阶级的利益所在，马克思选择了他所期望的社会将有计划地分配社会劳动于各个部门，人们能够更加自由全面发展的社会主义制度，当然，这一切都是从高度抽象的层次上论述问题，理解这一点才能更深刻地理解社会主义实践和社会主义改革的意义。

（3）马克思、恩格斯设想的推论。按照马克思、恩格斯的设想，在社会主义社会中，将不存在市场经济中那样的独立的企业，而只存在生产单位。这种生产单位将会有如下特征：第一，他们所运用的生产资料属于整个社会所有，生产单位并不拥有产权；第二，生产单位的运作由社会计划进行调节，它们生产什么，怎样生产和产品供谁使用都将由计划来决定。这样，整个社会成了一个巨型科层组织，资源配置方式严重向科层结构偏置。

在经历了几十年的社会主义运动以后再回过头来思考问题，我们就不难发现，马克思所设想的社会主义社会只有建立在这样的假定之下才能顺利运行。其一，人们不存在个体利益的要求，劳动已成为人们的"第一需要"。用规范的经济学语言表述是个人所追求的不是私人利益的最大化，甚至也不是团体利益的最大化，而是社会利益的最大化，人的行为

函数中不包括"偷懒"、"逃避责任"等道德风险因素。其二，作为整个社会神经中枢的政府计划当局大公无私且具有完全理性，拥有准确对称的信息，因而计划只反映社会需求，只按社会需求配置资源，并不参杂计划者的偏好。其三，计划手段的计算能力高于市场计算能力，能够比市场更为灵敏地反映千差万别的需要、瞬息万变的信息。

显然，这样的假设在现实中的社会主义并不完全具备，因而，任何教条式地实践马克思、恩格斯设想的做法，应当说在一开始就孕育着改革和创新。

2. 列宁、斯大林的实践

把马克思和恩格斯关于社会主义制度的设想变成社会主义经济运行具体模式的首先是考茨基。他明确地提出了"一个国家——一个工厂"的模式，主张无产阶级取得政权后，立即把整个国民经济变成一座"单一的大生产企业"，由国家对全部经济生活实行直接控制。

早期的列宁也是按照当时在社会主义者中流行的观点来设计经济模式的。他在一篇早期的著作中指出："要知道，要组织没有企业主的大生产，首先必须消灭商品的社会经济组织，代之以公社的即共产主义的经济组织，那时调节生产的就不像现在这样是市场，而是生产者自己，是工人社会本身；那时生产资料就不属于私人而属于全社会。"1906年，他将社会主义和资本主义两种经济体系的基本区别，用计划经济和市场经济来表示。十月革命前夕，列宁在《国家与革命》这部系统设计革命成功以后的俄国社会经济运行的纲领性著作中，还把社会经济体系归结为一个"国家辛迪加"。他认为，在共产主义的第一阶段"整个社会将成为一个管理处，成为一个劳动平等和报酬平等的工厂"。"全体公民成了一个全民的国家的'辛迪加'的职员和工人。全部的任务在于要他们在正确遵守劳动标准的条件下同等地工作，同等地领取报酬"，整个社会上存在一个经营层次，不存在独立的企业。

（1）十月革命后在列宁领导下的实践。十月革命后开始了社会主义建设的实践。苏维埃政权刚一建立，列宁就着手按照其十月革命前的设想，建设社会主义经济。新生的苏维埃政权以国有化政策为先导，在建设社会主义经济管理体制时，努力"组织计算，监督各大企业，把全部国家经济机构变成一架大机器，变成一个亿万人都遵照一个计划工作的经济体制"。1918年秋季，西方14国联盟进攻原苏联。为了保证战争的需要，按照军事化的原则改组了整个国民经济，原苏联进入了"战时共产主义时期（1918年～1920年）"。1919年3月，在苏共八大正式通过的党纲中指出：按照一个全国性的计划把国内所有经济活动最高限度地联合起来，使生产最大限度集中起来。于是，社会主义第一个高度集权、高度垄断的经济体系基本形成了。

战时共产主义制度的实行，使既有的对社会主义经济运行的理论模式不能在和平稳定的社会环境中得到实施和具体检验，反而使既有的理论以更加特殊的方式和手段得到实现。这就是说，不仅是客观条件下的逼迫，而且还有主观意识的作用，很快形成了"社会大工厂"模式，大工厂和商业国有化；工业取消了经济核算，供、产、销均由最高国民经济委员会及其附属机构决策。实际上，社会经济生活中已经不存在企业；非国有的工艺合作社、手工业等，也受计划的严格控制；在农村则实行余粮征集制；国家掌握了社会产品的绝大部分，并以实物配给形式进行分配；经济实物化，货币、信贷和财政的作用日益削弱。

战时共产主义对维护新生的苏维埃政权起到积极作用，但是由于国营工厂等经济单位既无生产计划权、产品经销权，也无材料设备的购置权，更无财务的收支权，一切活动都听命于上级，完全按照命令办事，造成社会生产与实际需求完全脱节。其结果是生产效率低下，供需经常不平衡，国民经济各部门经常处于不协调状态。1920年，全国农业总产值比第一次世界大战前下降一半，工业产量仅为战前的1/7。也许有人说，这是由于战争的破坏。可是，内战结束以后，经济也没有复苏的征兆。这充分说明，"战时共产主义"不可能促进经济发展。

针对这种情况，1921年春，列宁和布尔什维克果断地实行了新经济政策以取代"战时共产主义"。新经济政策以粮食税代替余粮征集制，恢复商品流通；对国有工厂的经济活动，不再作强制性计划；实行按劳分配，使工人关心物质利益；等等。

对国有工厂的管理方式出现一些变化，放弃了"总管理局体制"，把大部分企业下放给地方政府，1923年又明确地划定了联盟工业和共和国工业企业。与此同时，按专业化、经济合理化的原则，通过建立大型的中央托拉斯和地方托拉斯，将其作为工业管理体制中的基本生产单位，并要求实行经济核算，其实质就是要求企业按商业化的原则经营。由此，原来的"社会大工厂"模式出现了分解，企业在名义上开始得到承认，只是被赋予了行政隶属关系。

新经济政策取得了良好的效果。工农业生产得

到迅速的恢复和发展。但是,列宁的逝世,使其来不及将新经济政策全部付诸实践并在理论上作出总结,历史没有沿这条路线继续走下去。

(2)斯大林建立的“企业”模式与企业行为。

①斯大林建立的“企业模式”。1928年前后,斯大林与布哈林等人就社会主义建立的道路、方针发生了分歧。争论以斯大林的胜利告终。此后,在斯大林的领导下,逐步形成了高度集中的计划管理体制,伴随着社会主义工业化任务的提出和实现。亦逐步形成了与传统的计划管理体制相适应的“企业”模式。在原苏联第一个五年计划时期开始形成的高度集中型的斯大林模式的管理体制,是一个科层制的行政管理机构。在这个科层制的底层是担负着实际生产、建筑、运输和贸易活动的“企业”。它们受到上级主管机关的严格控制,按照上级下达的计划进行活动,计划就是法律,用国家强制力量保证它的实施。中央集权的指令性计划管理构成了传统体制的基本特征。在社会再生产活动中,企业所需资源数量、价格、企业产品的数量、品种、规格、销售价格由计划机构用带有强制性的计划确定。计划机构根据多项指标考核企业,决定企业的扩张活动,市场机制仅局部地在个人消费品分配和劳动者就业领域起着某种程度的作用。

在斯大林模式下的“企业”和古典社会主义经济模式下的生产单位一个显著的区别,就是前者实行经济核算制,因而取得了“企业法人的外观”。原苏联“企业”在内部实行“一长制”的厂长、经理负责制,但“企业”的日常活动都是由计划安排好了的。实际上“企业”仅仅是成本中心,是生产单位,而不是投资中心和利润中心。

②斯大林模式下的“企业”行为。在斯大林领导下所形成的传统的高度集中计划经济体制,经济运行以“国家单位”展开。作为社会再生产基层经济单位的“企业”,以行政科层制隶属于政府,它的日常活动完全由上级计划加以安排,无论产、供、销、人、财、物,都无权自主筹划,更不存在作为企业自身所拥有的财产权利和独立的经济利益,厂长、经理按行政干部管理的办法由企业的上级政府任命委派,他们的行为更多地受上级行政领导偏好的影响。因此,无论是企业领导人的个人行为目标,还是企业在社会再生产过程中的行为取向,只能是依附于政府,受纵向地来自“上级”的计划管理和计划评价的约束,中央集中计划对社会范围内的生产安排和产品的调拨协调,完全取代了市场的作用。这样,“企业”的生产行为完全纳入行政性运行的轨道,成为单纯的产品生产、加工的车间,成为政府行政机关的附属物,“企业”作为经济单位追求利益最大化的属性丧失了。总之,斯大林模式下的“企业”,没有独立的利益和内在的动力,完全受上级指令的摆布,客观上说作为社会经济主体存在,无论是作为基层经济单位,还是社会生活中的劳动者(包括作为厂长、经理个人或一般劳动者)本来所具有的追求自身效用最大化的理性冲动,被扭曲地表现出来。因此,一方面传统体制下的“企业”没有按市场需求调整生产行为的自觉性和可能性,难以形成追求利润最大化的内在冲动,另一方面,中央以集中计划对社会再生产进行安排,计划者的偏好代替了消费者的需求选择偏好。即使撇开计划当局的素质和主观意志不谈,光从客观物质条件来看,计划当局难以对社会浩瀚的供求信息进行及时的搜集、处理、并迅速作出决策,从而对社会再生产作出有序的安排。

二、中国国有企业的形成与运行

1. 中国国有企业的形成

作为国民经济的主导力量,我国国有企业是在漫长的新民主主义革命时期和社会主义建设过程中逐渐形成、发展和壮大的。从形式上看,它们主要有四个来源:

第一,来源于新民主主义革命时期创建的公营企业。为了满足革命战争、革命根据地的发展以及根据地人民的生活需要,在新民主主义革命的不同时期,中国共产党领导的工农政府创建了一定数量的公营企业。

第二,来源于对官僚资本的没收。新中国成立后,人民政府接收了全部的官僚资本主义工业企业(共约3000个,涉及职工约130万),成为新中国的国有企业,从而使新生的革命政权掌握了国家的经济命脉,使国有经济迅速扩大,成为国民经济的领导力量。

第三,来源于对民族资本主义工业化的改造。解放初期,政府在没收官僚资本的同时,对民族资本主义工业主要采取了利用和限制的方针,在此基础上,以过渡时期总路线的提出为契机,对民族资本主义工业开始了全面改造。到1956年底,几乎全部原私营工业企业都实行了全行业的公私合营。国家在此基础上逐步将私营工业改造成为国有经济。

第四,来源于国家的直接投资。如果说上述来源形成的国有企业构成了国有经济基础的话,那么国

有经济力量的发展和壮大，则是国家利用在此基础上积累的财政力量不断投资和兴建新的国有企业的结果。由于国家的直接投资，国有企业迅速发展，已成为国民经济中的骨干力量。

中国传统的社会主义国有企业模式，是从原苏联引入的。早在全国解放前夕，中国东北地区的公营企业就已经采用了原苏联模式。当时东北是中国第一个全境解放的大区，已经建立了一批公营企业。而东北又邻近原苏联，而且当时东北的中长铁路和旅大港是由原苏联方面管理，所以很容易接受原苏联影响。这样原苏联模式首先在东北地区运行起来。随着全国其他地方的政治逐渐稳定、经济逐渐恢复，东北的经验也就在全国的国有企业中推广开来。并在此基础上，逐步建立起以国家直接经营企业为特点的高度集中的管理体制。

进入社会主义建设时期后，我国国有企业在高度集中的计划经济体制下的生存发展完全听命于上级政府指令。

2. 国有企业的行政化运行

在传统体制下的企业不具有自己独立的财产，不是一个独立的经济实体，而是一个只进行成本核算的基层生产单位，是上级行政机关的附属物。国有企业完全处在行政性运行轨道上。这表现在企业地位、企业决策、企业经济环境和企业动力机制以及行政化等方面。

(1)企业经济地位的行政化。在传统体制下，企业实际上是作为政府行政机关的基层单位而存在。国有企业通常按照“条条”和“块块”划分，分别隶属于某个专业部及某一地方政府，由此区分为“部属企业”和“地方企业”。但由于“部属企业”又是建立在某一省区，而一些“地方企业”在业务上又与有关专业部有着直接的联系，因而许多企业往往处于“条条”与“块块”的双重领导之下。作为经济单位的企业被赋予省部级、司局级、县处级的行政级别和行政待遇，从经营管理权力到经济、政治待遇等方面，行政身份成为企业的第一身份和社会地位标记，企业的领导作为国家的代理人，由主管部门任命，对主管部门承担行政责任。

(2)企业决策机构的行政化。企业不是独立的生产经营决策者，而是政府指令性计划的执行者。现代管理理论认为，管理的中心在经营，经营的重点在决策。但是，在传统体制下，国有企业非但没有决策机制，而且不具备经营决策机制。企业生产什么、怎样生产、为谁生产、收入分配等均由政府主管部门决定。企业的经营决策权实际上是由政府主管部门来行使的。企业的“决策”权力只是围绕如何完成上级指令性计划而得以展开。

(3)企业经济环境的行政化。企业的经济活动不是孤立的，而是有机地融合在整个社会经济运行中的，社会生产分工水平越高，企业的协作面也越广，所有这些协作关系的总和构成了企业的经济环境。在传统体制下，企业的生产资金、生产资料、产品销售、人事任用、生产计划等均是由政府主管部门制定下达。这样，企业与社会的经济协作始终处在政府行政管理渠道内，被动地接受来自行政管理部门分配的人力、财力、信息去参与社会经济运行，企业所接收或传递的信息大都是纵向被动接收来自上级的行政指令，这种按行政层次纵向传递的信息不仅受到纵向管理层次的干扰修正，而且在传递时效上难以做到及时，势必对企业的生产活动产生影响。其次，企业的动力机制行政化。任何企业或其他经济主体在社会经济生活中都要受到两种力的作用。其一是它的内在动力，主要取决于对物质利益关系的追求；其二是外部的动力，包括市场竞争力、行政法令制约力和行政权力等等。显然企业内在动力和外在动力两者之间是相互联系、相互制约、相互激化的。但是，在传统体制下，从企业内部看，统收统支和统一工资政策，客观上形成了一种“企业吃国家大锅饭”、“职工吃企业大锅饭”的分配机制，企业没有独立的物质利益要求。另一方面，由于企业的一切经济活动都要听从政府主管部门的计划安排，企业的外部动力主要表现为政府主管部门的行政指令，市场和消费者对作为生产者的企业所产生的压力或动力被政府主管部门人为地阻隔割断了。

3. 传统体制下的企业运行绩效分析

(1)传统体制下的“企业”虽然也叫做企业，然而并不具备企业的基本特征。企业是商品经济条件下为了交易的经济组织形式，而传统企业的生存背景是并不存在商品经济，传统企业不具备自己独立的财产，不是一个独立的经济实体，而是一个只进行成本核算的基层生产单位，是上级行政机关的附属物。整个社会成了一个巨型科层组织。市场经济所要求的独立性和国有企业产权关系的模糊性之间的矛盾使企业不必要也不可能根据自己的利益和市场变动作出资源最优化配置的决策。

(2)企业不是以盈利为目的，企业所追求的目标往往并不是经济利益，而是其他。这使企业主体行为的目标选择存在着以下两大矛盾，这些矛盾的存在

直接影响了企业经济活动行为绩效。第一,企业客观存在着的主体内的利益要求与上级行政机关不承认这种要求之间产生矛盾,由此造成企业目标的自我选择与上级安排之间的矛盾。企业具有追求利益最大化的经济理性。只有在它自身所选择的目标得以肯定,自身利益受到尊重的前提下,才能产生巨大的能动作用。在传统体制下,企业作为行政机关的附属物,企业的利益成了政府主管部门的局部利益,政府目标取代了企业目标,企业的经济理性追求遭到排斥,得不到承认和尊重,这必然造成企业运行行为被人为扭曲。第二,受经济发展水平和其他非经济因素的影响,受政府工作中心变动的影响,隶属于政府的企业目标亦经常发生变动。这往往使企业无所适从,行为目标和运行功能紊乱。

(3)不存在独立的决策权。政府的计划在计划宏观时同时计划了微观,微观只是宏观计划的分解(其实,严格地讲,在全国是一个统一的社会工厂的情况下,并不存在宏观和微观的明显区别)。企业的经理人员是上级行政机关指令的执行者。企业的决策只是如何完成上级的计划而已,是完成计划的决策,而不是商品生产者的经营方面的决策。实施经营决策的上级机关远离企业现场,要发出有效的指令,必须掌握大量的经济信息。它不仅要能够准确、及时地取得资源的稀缺程度、现有生产能力及生产函数、需求效用函数等等难以计数的信息,而且还要迅速地加以传输和处理,这样才能有效地协调供求,才能作出生产什么、生产多少、为谁生产以及投资等方面的决策。在现代化大生产中,需求结构极其复杂,瞬息万变,在新的技术层出不穷的情况下,决策不及时和发生重大失误是不可避免的。这样的企业是不可能有效率地进行生产的。

(4)预算约束软化,整个社会资源配置比例关系失调。在传统体制下,一方面,企业没有独立的财产权利;另一方面,企业又无偿地获得国家投资,其预算约束是软性的。由于传统体制下的经济运行表现为普遍的“短缺”,使企业领导人深感有投资的必要。并且企业所占有的国家投资数量的多少,决定了企业规模的大小,决定了企业的地位和行政待遇,还有企业领导人的个人收入、权力、地位和名望等。由此刺激产生的行政偏好和追求行政待遇,集中表现为企业千方百计争取新的投资的努力。企业领导人争取投资的扩张冲动在全社会范围内表现为计划经济运行中的“投资饥渴”和“扩张冲动”。这种投资扩张冲动与广泛存在的经济生活中的“短缺”现象并存,两者互为推动,使传统体制下宏观经济运行表现为强烈的“供给约束”特征,宏观经济总供求关系不平衡,资源配置比例关系失调,反映出经济运行缺乏效率。

(5)动力机制不健全。在传统体制下,不承认企业有独立的法人财产权和独立的物质利益要求,企业总是隶属于政府,接受政府的指令推动,其自身缺乏内在的追求物质利益的动力。企业的分配、产品的价格由国家规定,企业的盈亏由国家统负,盈利全部上缴、亏损由国家补贴,企业吃国家的大锅饭。由于企业财务的软约束,并且眼睛盯着上级主管部门,所以企业不存在市场竞争压力,也不会破产,企业的收入同经营状况没有多大关系,企业领导人和职工对完成自己的工作任务缺乏必要的物质刺激,职工吃企业的大锅饭。这样整个社会经济运行的推动力量只来自于政府。政府也只是通过行政的力量、政治的动员来要求基层经济单位“响应号召”履行责任,政治动员和行政压力成为传统体制下企业动力的主要源泉。其后果是,政府动员了社会资源,按照政治目标的需要和计划者的偏好配置社会资源,没有给在“现场”的企业任何自主权利,因而计划安排的内容即使与实际经济生活不相吻合,在实际执行过程中总是“将错就错”,这种资源配置方式是一次性博弈。由此造成社会再生产过程中的结构失衡,资源配置的失误也不可能及时纠正,从而资源配置效率不断优化的目标难以实现。

三、传统国有企业制度的产权特点和运作效率

1. 产权关系模糊

传统国有企业的产权安排包括以下三个基本规定:第一,国有制成员对财产占有的平均性。所有成员都拥有完全平等、无差异的权利。第二,国有制具有产权的非排他性。其成员必须以群体的方式行使各种权利,任何人都不能排斥其他人而独享其权。第三,产权的不完整性。完整的产权包括所有权、使用权、收益权、处置权和让渡权等一组权利,国有企业的产权结构中这些权利多数都不到位,特别明显的是不具有财产的收益权和让渡权,主体之间也不能交易所占有的产权。在此规定下,传统国有企业产权关系模糊集中表现在全民资产实际上的占有权(法人财产权)关系模糊。所谓实际占有权,是指有代价地将不属于本人(或本集团)的财产当作自己的财产来实际占有并获得收益的权利。在传统体制下,国有

企业财产的所有权和实际占有权是合一的,即都集中在政府手中,从而形成"国家所有,国家直接占有"的模式。这种占有关系是同社会主义阶段的经济利益关系相脱离的。因为劳动仍然是个人谋生的手段,劳动者在整个社会范围内与物质生产条件的结合只能是间接结合,只有在企业范围内才能实现与物质生产条件的直接结合。从经济运行的角度来分析,作为商品生产者和经营者的企业,只有在拥有资产实际占有权或者说具有明确的"法人财产权"的情况下,才能够自主经营,自负盈亏。所谓法人财产权是指企业依法享有法人财产的占有、使用、收益和处分权,以独立的财产对自己的经营活动负责。国有企业产权关系的模糊性使企业没有自己的独立财产,企业的经济所有权往往是由企业主管部门和政府其他部门行使,而真正的独立的所有权的代表却处于"缺位"状态。其后果是:模糊的产权关系几乎完全泯灭了产权制度,降低交易费用,从而最大限度地将外在性内部化的作用,并削弱了产权对创新活动的激励功能。

2. 经济当事人普遍的"搭便车"行为

国有企业产权关系的模糊性使个人和企业的行为扭曲非常明显。在国有企业中某人比别人更加努力地工作,或从事创新活动,其私人收益只是社会收益被全体所有者平均分配后的一份。所有者人数越多,私人预期收益和社会收益之间的差额就越大。这就遏制了人们通过努力工作获得收益最大化和不断进行创新的动机。如经验所显示的,国有制成员的机会主义倾向相当明显,人们往往致力于在获取同等收益的条件下使劳动付出最小化。传统体制下国有产权关系的这个矛盾提高了产权运行的成本,具体表现在排他性收益成本过高。受这种体制影响,"吃大锅饭"、"搭便车"成了一种通病。

搭便车理论的基本含义是不付成本而坐享他人之利。具体地说,在大团体活动中,个人的经济行为对集体的利益影响微乎其微,理性的人倾向于从自己的私利出发,以比别人少的付出获得同别人同等的收益。

美国经济学家曼柯、奥尔逊(Mancor Olson)认为,小团体中的利益互动可能产生集体利益,而大团体中的利益互动却不能自发地促进集体利益。因为,其一,大团体成员之间存在着深刻的利益冲突。这是由于大团体中任何个人的努力,对其所在组织的状况的影响都微不足道。不管他是否对组织做了贡献,他都能享受由他人努力而实现的利益,因而大团体中的成员都有搭别人"便车"的冲动,如在寡头市场上,每个成员的定价和产量都对整个市场产生影响,各个成员之间存在共同目标和一致的利益,因而他们一般不轻易违反协议,暗中降价或扩产。但在成员数量很大的竞争性市场中,每个成员的销售量对整个市场没有影响,因而每个成员都存在暗中扩大销售量的动机。如果所有成员都这样做,市场价格就会下降,结果每个成员都减少了利润。其二,大团体的组织成本过高,用于监督检测团体成员的"搭便车"行为的费用如此之高以至于得不偿失。

传统的国有制经济特点是"一大二公"。由全体人民共同占有生产资料的国有经济实际上是一个巨大的团体组织。在这样的组织结构中,"搭便车"行为极易发生。这表现在国有企业的生产过程中,劳动者也难免存在"偷懒"的动机。为了充分发挥企业生产的效率潜力,必须设立一套产权规则和组织结构,对劳动者的工作质量和数量进行监督和检测,这必然要求某些人从直接劳动者中分化出来,专门从事监督和检测其他劳动者的工作。同时还需为这些专门化的监督人构造一套激励约束机制充当对他们的行为的监督,因为他们同样存在"搭便车"的动机。这些产权和组织上的创新加大了检测成本。如果组织创新设计的不合理,检测成本过高或检测失效,那么"搭便车"行为的复归就是必然的。

传统的国有企业缺乏产权和组织方面的约束"搭便车"行为的机制,比较突出意识形态对人们"搭便车"行为的遏制作用。提倡精神鼓励反对所谓的物质刺激,提倡社会主义劳动竞赛排除市场竞争,这些意识形态的感召确在"一五"时期和"二五"时期的建设中起到了巨大的作用,但它的约束力毕竟是有限的。企业领导往往需花费许多时间和精力劝说和鼓励职工的劳动积极性,企业内部设立了各级党、政、妇、工、团组织,专门负责职工的思想教育工作。这种组织安排尽管在一定程度上对抑制机会主义行为起了一些作用,但代价也是高昂的,它既造成了高昂的组织成本,又降低了效率。

要真正解决"搭便车"行为,必须进行制度创新。制度创新的主要内容是设计一套排他性的边界清晰的产权结构和相应的组织形式,来构成有效的激励约束机制。

3. 产权关系封闭导致的资产闲置和结构失衡

在现代市场经济条件下,只有当各种资源的替代或转换率等于各自的市场价格的比率时,资源配置才达到"帕累托最优"状态。由于市场情况瞬息万

变,在消费需求和消费嗜好不断发生变化,企业技术创新不断涌现,新兴产业不断崛起以及企业经营成败不断转换等诸因素作用下,帕累托最优状态不是一成不变的恒定均衡状态,而是一个动态均衡。它要求社会资源以市场信号为导向进行持续的瞬时调节,从收益低的企业和行业向收益高的企业和行业流动。这就向企业的资产形态提出了"开放"的要求,这种开放性有两重含义:其一是同一企业可以容纳不同的财产关系,或者说,不同的投资主体可以共容于同一企业之中;其二是资产存量和增量在不同企业间可以进行横向流动。

但是,传统公有制经济是一个自上而下封闭的系统。在这一系统中,不仅一切国有企业的财产具有直接性,即采取"直接国家财产"形式,而且资产来源也具有纵向性,即国家通过行政手段把资金集中起来,又通过行政手段把资金无偿地划拨给企业用于投资。这导致了:第一,国有企业内部财产关系的封闭性。在国有企业内部是纯而又纯的全民资产,不仅拒绝个人股份、外商股份等非社会主义公有制性质的财产渗入,而且连集体所有制的财产也拒绝纳入其间。第二,国有企业之间财产关系的封闭性。传统国有企业的财产包括存量和增量资产在横向之间是凝滞的,更谈不到通过市场联结在一起。第三,由国有企业之间封闭导致的地区封闭和部门封闭。由于传统国有企业资产来源具有纵向性的特点,这就造成了企业的上级部门或地区相互分割,从而使国家所有制在很大程度上变成了"部门所有制"和"地区所有制"。这是近年来通过市场配置资源的新机制之所以难以正常发育的深层原因之一。国有企业产权关系的封闭性造成了大量资产的闲置。据估算,中国全民所有制工业企业固定资产实际利用率只有2/3左右,也就是说,有1/3的资产处于闲置状态。另据国家国有资产管理局负责人介绍:目前全国加工工业生产能力约有40%不能充分发挥作用。国有资产的封闭性还造成了整个国民经济结构的严重失衡。首先是产业结构的失衡。在传统体制下,国有资产在不同产业之间分布存在着严重失衡。一是能源、交通等基础产业薄弱。二是加工制造业盲目膨胀,以至成为工业发展的中心。据统计,1985年(按1982年不变价格计算),制造工业比重高达53%,而采掘工业只占11.5%,原材料工业只占35.5%。三是第三产业落后,特别是流通服务部门和科研教育落后,使得中国经济增长缺乏后劲。上述产业结构的失衡,原因是多方面的(特别是国家投资倾斜),但是有一点不能否定,资产的凝滞也确实是一个重要的原因。其次是地区结构的失衡。由于国有资产本身的封闭性,再加上长期以来,各地区强调"各自为战",都要求建立地区的全面经济体系,于是从维护自身的局部利益出发,往往阻止本地区的资产流向其他高效率地区,从而形成地区间的相互封锁,进一步降低了分工协作效率。

4. 国有企业产权运作的效率低下

国有产权制度最明显的功能是排除了任何个人占据财产而获利的可能。国有产权设计者的初衷及其遵循的原则是让每一个产权所有者都平等地行使自己的权力,参与公共决策。但随着所有者人数的增加,为进行某项决策而花费在协调、谈判、妥协、取得共识上的时间和精力会越来越多,产权的行使费用急剧上升,以至于超过了建立国有产权制度所带来的收益。现行国有产权制度运行费用高昂主要有以下三类:

第一类,政府组织(行政协调)费用。在传统体制下,政府机构掌握生产资料,实行所谓"统包统配",企业生产资料的获得不是通过市场,而是政府按其实物计划来进行,这样政府机构就要在制订计划和监督计划上支付高昂的费用。其一,信息费用。信息费用不仅高昂,而且单一的狭窄的纵向信息传递渠道和联系工具,无法容纳和传递许多的信息和联系。技术条件和人员素质落后的限制更加重了这一困难。实物计划的实施方式使信息费用相当之大。其二,监督费用。监督需要制订规划,需要识别和处理各种违反规则的行为。这都需要支付费用。

第二类,企业组织费用。在传统体制乃至转轨时期,企业本身难以成为规范的经济主体,由此造成各种费用。其一,追求"闲暇"的费用。企业没有收益权必然导致企业目标不是追求利润最大化,而是追求"闲暇"。为了实现这一目标,企业领导人投入大量的精力与主管部门讨价还价,要求增拨投入量,要求降低产出指标等。一般来说,随着企业新的生产要素数量的增多,交易费用也趋于上升。其二,制止"搭便车"的费用。在企业权利不确定的情况下,企业为了制止内部各要素所有者之间相互"偷懒"和"搭便车"行为发生,必须对其加以监督管理,这要支付监督管理费用。其三,时间费用。在多头管理中,企业为了获取生产资源和进行其他生产活动必须征得各主管部门的同意,这往往把大量时间花费在"公章旅行"上。其四,"寻租费用"。企业"婆婆"过多必然产生"寻租"行为。企业不惜花费很大精力与上级谈判或借助于

游说、拉关系等方式获取生产资源，必然造成时间、精力和金钱的损失。

第三类，市场组织费用。目前，市场交易中已经存在或潜在的交易费用主要有两类。其一，“违约”产生的交易费用。企业之间的“违约”现象时有发生，企业间“三角债”盛行，信用关系脆弱，企业的收益得不到应有的保障。其二，企业缺乏资产转让权所带来的费用。有了自由转让，要素所有者才能寻找交易费用最低的合约方式，在转让权不完善的情况下，无法以较低的交易费用来辨别要素的贡献，从而相应地增加交易费用。

四、国有企业改革进程的回顾与分析

传统的社会主义国有企业制度缺乏效率、活力的现实充分表明传统国有企业存在着重大缺陷。50年代先后在原苏联、东欧和我国进行了经济改革，是对完善传统制度所进行的尝试。

1. 1978年以前的国有企业改革

随着1956年计划体制在中国的全面建立，这种体制的弊端也明显暴露出来。1956年，毛泽东同志在《论十大关系》中就告诫人们不要照搬原苏联模式，要调动中央、地方、企业和个人几个积极性。1958年的权力下放是把相当大部分对工业企业的管理以及商业管理、财务管理的权力下放给地方政府机关，也适当扩大企业的权力，以便进一步发挥地方和企业的主动性和积极性，因地制宜地完成国家计划。随着大跃进的失败和随后的严重经济混乱和经济困难，分权格局难以为继。1961年～1963年，进入国民经济调整时期，经济管理权限再次集中于中央，重新集权导致传统体制的旧病复发的情况，由于大多数人对传统体制的弊病的看法同1958年相比没有多大变化，因而在1970年再一次权力下放时所采取的措施也和1958年类似。其结果是使国民经济管理混乱，基本建设规模膨胀，财政赤字增加，最后仍然实行权力的上收。

中国1958年和1970年的“权力下放”是在计划经济的基本框架不变的情况下进行的分权活动，都不是市场经济取向的“经济性分权”，而是从处理中央与地方的关系的角度进行“行政性分权”；不是根本改变命令经济体制，而是把命令经济体制从中央“下放”到地方层次；因而不仅不可能克服计划经济体制的弊病，而且还会导致许多新的问题。

虽然经历了20年的曲折，直到70年代末期，中国国有企业的管理体制仍然大体保持传统体制的基本框架，种种弊病基本上还未能触及。1978年底召开的中国共产党第十一届三中全会，在党的历史上具有划时代的意义，这主要是会议所倡导的思想解放运动和对外开放政策的推行。通过广泛的体制比较，人们对变革传统体制的必要性和可能性的认识达到了以往封闭条件下无法企及的高度。这些条件以及其他一些条件共同促成了一个以政府推动为主的经济改革时期的来临。国有企业制度的改革进入新的时期。

2. “放权让利、强化刺激”阶段

（1）扩权让利。1978年10月，四川省选择了重庆钢铁公司、成都无缝钢管厂等六家企业进行扩大企业自主权试点，这是我国最早进行的扩大企业自主权的试点工作，由此拉开了全国国有企业经济体制改革的序幕。1979年5月，国家经委、财政部等六个部门在京津沪三地选择首都钢铁公司等八家企业进行扩大企业自主权的试点。7月13日，国务院正式下达《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》和《关于国营企业实行利润留成的规定》等五个文件，企业扩权改革在全国推开，到1980年扩权达6600家、占预算内工业企业产值的60%、利润的70%。1984年5月，国务院发布《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，进一步扩大了企业在生产、计划、产品销售、利润留成支配等方面的权力。

（2）经济责任制。1981年，国家对3万多家工业企业（占预算内国营工业企业的80%）进一步推行了经济责任制。经济责任制是在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，责、权、利紧密结合的生产经营管理制度。它要求企业主管部门、企业、车间、班组和职工，都要层层明确各自在经济上对国家应负的责任，把企业、职工的经济责任、经济效果同经济利益联系起来；它要求进一步扩大企业经营管理的自主权，保证企业生产、经营所必需的条件，使企业成为相对独立的经济实体。通过这次改革，企业在生产计划、产品销售、利润分配、资金使用、中层干部任免等方面，拥有了部分权力，开始成为具有一定自主活动能力的经济单位。商业企业从1979年起，进行了扩大企业经营自主权的试点，1981年进一步推行经济责任制达47000多个企业。到1982年10月，全国大中型国营工业企业，已有80%以上实行了不同形式的经济责任制。

（3）利改税。1983年4月24日，国务院批转财政部制订的《关于国营企业利改税试行办法》，开始

了第一步利改税的改革。其内容是，对有盈利的国营大中型企业，均根据实现利润，按55%的税率向国家缴纳所得税，税后利润再分别按照不同办法在国家和企业之间分配。国有小企业，根据实现利润，按八级超额累进税率缴纳所得税，税后企业自负盈亏，国家不再拨款，但对税后利润较多的企业，国家再收取一定的承包费，或再按固定数额上缴一部分利润。

1984年10月党的十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》。决定认为，发展商品经济是不可逾越的历史阶段，确认增强企业活力是经济改革的中心环节，强调要建立自觉运用价值规律的计划体制，建立合理的价格体系；实行政企职责分开，正确发挥政府机构管理经济的职能；建立多种形式的责任制，认真贯彻按劳分配原则。从1984年10月开始，实行第二步利改税，即全面以税代利。但由于当时未能从理论上认清如何处理国家和企业间的关系，加上宏观经济环境的强烈波动，利改税未能全面推行。

3. 企业承包经营责任制阶段

所谓承包制是这样一种制度，即所有者将自己的财产交给承包人（或承租人）经营，双方达成协议，保证所有者得到固定的收益，超额部分则归另一方所有，或按比例在双方之间分配。在经营过程中，所有者对承包人的经营决策不予或少予干涉。

1981年～1983年和1987年～1989年，特别是后一时期，工业企业逐步普遍推行经营承包责任制。从工商企业单位、公用事业单位，甚至整个行业，都采用了承包的办法。在很长的一段时间内认为承包可以成为解决国有大中型企业体制问题的基本选择。承包制的主要内容是：包上缴国家利润，包完成技术改造任务，实行工资总额与经济效益挂钩。在国家和企业的分配关系上，确立了“包死基数，确保上缴，超收多留，欠收自补”的原则。企业根据各自情况，可采取不同的承包上缴国家利润的形式。这些形式包括上缴利润递增包干、上缴利润基数包干、超收分成、微利企业上缴利润定额包干、亏损企业减亏（或补贴）包干以及其他形式。上缴利润基数一般以上年上缴的利润额（实行第二步利改税的企业，是指依法缴纳的所得税、调节税部分）为准。受客观因素影响而利润变化较大的企业，可以在承包前二至三年上缴利润的平均数为基数。上缴利润的方式为：企业按照税法纳税，纳税额中超过承包合同规定的上缴利润多上缴的部分，由财政部门每季返还80%给企业，年终结算，多退少补。上缴利润递增率或超收分成比例，根据企业的生产增长潜力并适当考虑企业的技术改造任务确定。在一般情况下，在利润超收部分中，企业得大头。试行资金分账制度，划分国家资金和企业资金，分别到账。企业完不成上缴利润，先用企业当年留利抵缴，不足时用企业资金抵缴。在承包制推行过程中各地出现的引入竞争机制，经营者招标承包；职工优化劳动组合，实行厂内待业；改变负盈不负亏状况，全员风险抵押；企业承包、兼并企业等，得到中央的肯定和倡导，并在不同范围内得以推广。

4. 推行股份制

1992年，随着经济的又一次高涨，企业改革的重心开始转向股份制。

我国股份制的试行，最先产生于农村社队企业向农民的集资活动。1984年中央1号文件明确作出了“鼓励农民向各种企业投资入股”的规定。1984年7月，我国第一家股份公司——北京大桥百货股份有限公司正式成立。随后上海、深圳、广州、沈阳等大城市也相继出现了股份制企业。1986年12月，国务院在《关于深化企业改革增强活力的若干规定》中第一次允许“各地可以选择少数有条件的全民所有制大中型企业，进行股份制试点”。在这之后的1987年和1988年，全国各地试点的股份制企业有了一定的发展。

然而，由于对股份制企业的性质在认识上存在着较大的分歧以及发行的股票在交易的自由度上受到严重限制，因此1989年～1991年我国股份制试点与股票发行基本上处于停业状态。我国股份制企业真正大规模的迅速发展乃起始于1992年。这一方面是邓小平“南巡讲话”所产生的新一轮思想解放运动使人们对股份制的性质有了一个重新认识；另一方面也是上海证券交易所从1992年5月实施股票自由交易政策，从而扫除了股票需求方面障碍的直接结果。从1992年开始，我国股份制试点掀起了一个新的高潮。到1993年底，我国股份制试点企业已有11560家，股本总额达到3147亿元人民币。在这些股份制企业中，股份有限公司为3261家，股本总额为2591亿元，占试点企业股本总额的82.3%；有限责任公司为8299家，股本总额为556亿元，占试点企业股本总额的17.7%。

5. 对国有企业改革的经济学分析

以上对我国企业的改革历程作了简要回顾，并把它概括为四个阶段。其实，若从经济运行方式或社会资源配置方式的改革来看，相应的企业改革只有

两个大的阶段：一是在保留国有企业组织制度不变基础上的放权让利、强化物质刺激阶段；二是根据所有权和经营权可以适当分开的理论，探索转换企业经营机制以使其成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者的阶段。以此为出发点，我们对国有企业改革中的若干问题分析如下：

（1）关于放权让利。扩权让利、经济责任制、利改税等改革的本质，是在保持以行政命令配置资源，以完成计划指标的情况作为考核企业的主要尺度不变的条件下，更多地运用物质刺激的手段来激励企业完成计划指标的积极性。改革之初，人们认为传统的以高度集权为特征的计划体制的弊端，不在于政府直接管企业，而在于政府管得过多过死，压抑了企业的积极性，因此要向企业放权让利，以增强企业活力。从改革的操作及其成本来看，这样做，既简单，又能为政府和企业双方乐于接受。但在具体的实施过程中，却常常出现如下现象：一方面，政府承诺下放的权力被层层截留，迟迟放不下去；另一方面，获得了部分自主权的企业不能维护国家利益甚至侵蚀国家利益而偏重企业利益（主要是职工利益）。因而，企业改革曾一度陷入了“放—乱—收—死—放”的恶性循环。

放权让利行不通，根本的问题在于，在不改变计划配置资源的方式的前提下，建立在传统企业制度基础之上的放权让利是不可能塑造出一个有效的激励机制的。在传统体制下，整个社会成了一个巨大的科层组织。所以，从宏观方面看，政府“理性有限”与信息量巨大的矛盾必然导致经济运行效率低下。放权让利的改革思路企图在保持这种“社会大工厂”模式基本框架的条件下改善经济单位的营运状况，也会由于无法克服由企业规模巨大带来的组织成本问题而难达目的。

放权让利改革的最初设想，是在保持各项资源配置决策（包括生产什么，怎样生产和为谁生产等决策）都由上级行政机关作出的同时，加强对企业完成国家计划的物质刺激；企业按计划指令生产，然后根据计划指标的完成情况得到奖励。这实际上是想把企业变成一个成本核算单位。事实证明，这种改革难以使企业经营状况有较大改善。在1978年以后的放权让利改革中，人们感到必须给企业以利润核算甚至投资中心的职能。可是，权力下放，首先与既得利益集团的既得利益相冲突，其次，权力下放导致企业追求利润的目标与政府其他利益目标相冲突。在这种冲突中，隐藏着权力难以下放的原因，也隐藏着随时收回已经下放的权力的可能。

权力下放是利益的调整。对掌握权力的机关和人员来说，权力下放意味着利益损失。因此，即便不得不下放权力，也随时企图找机会或借口加以收回。另一方面，当改革的政治压力十分强大时，企业也会获得比较大的决策自主权。这时，具有某种独立决策权和独立利益的企业，就会在自己的利益追求中与政府的目标函数发生冲突，如同“利大大干，利小小干，无利不干”的行为追求与政府的某些计划指标相冲突那样。放权让利，强化物质刺激，本来意味着让企业经理人员根据市场变化和企业自身的利益作出决策。但是，当这种决策与政府或者上级主管机关的目标发生冲突时，有关的行政机关就会采取措施改变企业的决定，甚至收回已经下放的权力。

由此看来，要使新体制变得有效率，就必须建立一种激励相容的机制，使企业以自己的利益为目标作出的决策与政府目标相一致。解决这一问题的办法，通常是选择“利润留成”和与之相关的制度。

利润留成制度的基本逻辑是：企业的盈利水平取决于资本投入、劳动和债务状况、自然资源状况和价格。当其他条件不变时，盈利只取决于企业职工的劳动和经营管理的努力及其水平高低。因此，只要把企业职工，特别是企业经理人员的福利同企业盈利状况相挂钩，就会促使企业职工增加劳动投入和经理人员改善经营管理。但问题在于，在实际的经济运行中，各企业的资本投入，自然资源占有状况以及价格水平是不同的，可变的。当它们变化时，即使企业内的劳动投入和经营管理水平不变，企业的盈利能力也可能增加。在这种情况下，如果真正落实了“企业自主权”难免发生经理人员“损公肥私”的行为、“偷懒”和其他机会主义行为，从而使企业经营状况不断恶化。此时，支持传统体制的人们就会以此为借口收回已“下放”的权力，限制经理人员决策的空间，甚至发生局部体制复归。由此可见，在无法确定来源，无法根据职工的劳动贡献和经理的经营努力及其水平高低确定其报酬时，利润分享不可能促使企业合理使用资源。这样的改革，没有改变企业作为行政机关附属物的地位，不能使企业具有活力，也无法建立一种能够在市场经济中有效营运的企业制度。根源在于，改革的思路没有跳出计划经济的思维定势，仍然以为使整个社会组织成为一个大工厂的计划经济是一种有效的资源配置方式，只要“加强经济核算”，通过“放权让利”、增加物质刺激的办法来“调动积极性”，就能够存利去弊，使它具有活力。结果不

但没有找到根本的出路，反而由于激励的不兼容性，陷入了“放—收—放”循环的困境。

（2）关于“利改税”。两步利改税试图以法律形式明确政府与企业的利益分配关系，同时也力图做到为企业创造一个大致公平的竞争环境。虽然这一设想是合理的，但在实施中并不顺利，主要问题在于：

①市场机制尚未真正形成，企业与政府间的行政关系尚未完全割断，因此税制的改革并没有提高国有企业的竞争能力，反而使企业的税负增加。在这种情况下，企业缺乏自我发展能力，对利改税也就没有什么兴趣了。

②产品价格并不能由市场决定而仍由政府制定，并且由于在价格改革中政府不断调整产品比价，按原来的比价确定的不同产品税率又跟不上价格调整的频率，因此企业之间仍然存在着非公平的竞争。

③在所得税后再征收的调节税仍然是不规范的，这种调节税往往由政府根据每一个企业的不同情况分别制定，因此仍然存在着讨价还价、税率无法统一的弊病。

（3）关于承包经营责任制。在国有企业中普遍实施的承包制在刚推行的一段时间内，的确起到了稳定财政收入的作用，也调动了企业超额完成利润计划、增产增收的积极性。有个别企业在实行承包制后还有很突出的表现。但随着经济体制改革的逐渐深化，承包制在实施过程中的局限性也随之显露出来。主要表现在承包基数难以确定或者不合理、企业行为短期化、企业发展后劲不被重视，仍然是负盈不负亏等等。其中核心的问题是在现行的承包制下，仍有2/3的国有企业处于亏损状态。虽然不能说这完全是由承包制造成的，而是多种因素影响的结果，但起码由国家财政收入占国民收入的比重逐年下降这一事实，说明没有达到实行承包制所期望达到的目标。承包制在运行中主要有以下几个方面的问题：

①承包基数的确定性与外部环境的变动性相矛盾。“包死”即硬化承包指标是承包制得以成功的基本条件，但其必要前提是外部环境稳定。这一要求与改革所要求建立的市场经济的不确定环境以及改革本身所必然带来的经济关系变动是完全相悖的。外部环境的经常变动，使企业承包基数的确定很难做到合理和公正。

②法人所有的相对性与自负盈亏的绝对性相矛盾。在实行承包经营后，按照企业法的规定，企业是拥有独立财产、在法律上承担独立权利和义务的自负盈亏的法人实体。在经济交往中，它必须进行经济核算，自负盈亏。但实际上企业对财产的所有权是相对的，因为最终所有权属于国家，亏损或破产最终仍将由国家承担。另一方面，承包企业虽然有一定的经济利益，但在利润留成的使用等方面仍要受制于主管部门，承包合同上规定的责任，也往往由于客观条件的变化而追究不清。在企业自有资金有限的情况下“负盈不负亏、破财不破产”的状况无法根本改变。

③承包经营的自主性和行政管理的干预性相矛盾。按照承包合同的规定，企业拥有相对独立的生产经营权，以保证承包任务的完成，但承包制的实行还是凭借传统的行政框架实施的。承包制不能彻底解决政企不分的问题，反而使下级生产单位对上级主管部门的行政隶属关系更加紧密了。承包当事人双方不是平等的商品生产者关系，承包合同的基本内容是确定上级行政主管机关给下级生产单位什么权利，下级生产单位对上级行政主管机关承担什么义务。企业无法摆脱对行政机关的依附关系，例如，企业领导人的任命，计划原材料的供应乃至技术改造项目的审批等等，企业还要听命于行政机关。

④承包期限的阶段性与企业发展的连续性相矛盾。企业发展是一个连续过程，不仅要考虑今天的效益，还要考虑发展的后劲。但承包合同一般以数年（3年～5年）为期，厂长任期与此相同。在这种情况下，承包者往往偏重眼前利益而忽视甚至排斥长远利益。企业为完成承包任务，必然拼设备，不注意保养、维修和改造；职工的利益冲动也迫使经营者在奖金发放方面控制不严，出现以消费基金挤占生产发展基金现象。这种急功近利的短期行为虽不都是承包后才出现的，但承包制未能遏制甚至加剧了企业行为短期化的趋势。

⑤承包制阻碍了经济结构的调整与优化。承包制隐含着一个前提，就是承认现有的所有企业，不管长线或短线，不管效益高或低，都有存活和取得留利的权利。这样势必无法实现优胜劣汰和结构调整。即使我们假定现有的结构在当前是合理的，在一个不断创新的世界里，将它固化也意味着停滞和不进自退。从这个角度看，即使承包制调动了企业增产增收的积极性，也极有可能使经济结构趋于老化和恶化，降低整个社会的资源配置效益。

（4）关于股份制。在所有股份制企业中，国有企业股份制改造是企业制度改革的关键。然而，从目前实践的状况看，国有企业的股份制改造尚存在以下四个方面的问题：

①国有产权的界定与评估界限模糊。我国现有

的国有企业,绝大多数是在产品经济体制下形成的,是多种公有制参与的产物,有些甚至国家没有一分钱的投入。因此对国有产权的界定与评估存在三方面的问题:一是原始投资价值难以评定。我国许多国有企业的资产已严重老化,有些设备已完成了规定的折旧,目前仍在使用,从而造成超役服务的折旧收入资产的折算问题,这一问题在资产评估中难以解决,此外,由于物价的变动使资产的评估悬殊甚大。二是政策性资产的界定与评估分歧较大。在一些股份制试点企业中,政府规定要将企业历年财政补贴算为国有资产,这样就产生了一个严重亏损的企业无法接受的问题,从而造成国有资产估价的扭曲。三是劳动积累估价界定不清。目前企业积累所形成的资产划归国有资产。

②政府与企业的关系仍不清晰。《中华人民共和国公司法》中规定:"出资者按投入公司的资本额享有所有者的资产收益、重大决策和选择管理者等权利。"这里的"重大决策权"概念比较模糊,可以作各种解释。如果没有一个较为确定的含义,就仍然成为政府部门直接干预企业经营活动的一种借口,形成原来政府向企业归还的权利反而通过股份制形式又收了回来。其次,国有企业中作为最大股东的政府,其所拥有的选择管理者的权利与计划经济条件下经理由政府指派任命,两者有内容相同、形式不一之嫌。

③企业内部组织结构创新阻力较大。目前国有企业改组的股份公司内部形成六套组织机构。即原来已存在的职工代表大会、党委会、工会,和股份制改造后新成立的股东大会、董事会和监事会。这六套组织机构由于利益不一致,在许多问题上难以协调。

④企业仍然缺乏自我清算与约束机制。

(5)关于"两权分离"。放权让利、强化刺激、承包经营责任制等改革的基本思路在于行政性的扩权放权。现在,我们将进一步分析支撑我国两权分离的理论基础,以证明两权分离之所以分不开,其理论上的根源在于对两极分离理论的误解。

支撑我国企业改革的两权分离理论,即把国有企业的所有权留给国家,经营权留给企业。那么,到底什么是所有权,什么是经营权呢?在具体分析时一般把通过计划的和经济的、行政的、法律的手段,委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员的权力,把企业的关、停、并、转、迁等权力划给了拥有所有权的国家;而企业的权限是"在服从国家计划和管理的前提下,企业有权选择灵活多样的经营方式,有权安排自己的产供销活动,有权拥有和支配自留资金,有权依照规定自行决定用工办法和工资奖励方式,有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格,等等"。在1988年颁布的《企业法》中,以法律的形式明确规定了:全民所有制工业企业的"财产属于全民所有,国家按照所有权和经营权分离的原则授予企业经营管理权";并且明确规定:"企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处置的权利。"对于上述的两种分离理论,理论界经常引用马克思在论述货币资本家和职能资本家的关系时所阐述的,货币资本家凭法律所有权取得利息;职能资本家凭经济所有权取得利润,像股票就是"实际资本的所有权证书和索取由此产生的剩余价值的凭证"。其次,在社会化大生产中,资本的所有权和经营权必须分离。在生产高度集中的情况下,生产组织复杂,经营规模巨大,资本家不能事必躬亲,必须把经营管理的职能委托给别人,于是"实际执行职能的资本家转化为单纯的经理,即别人的资本管理人,而资本所有者则转化为单独的所有者,即单纯的资本家"。资本所有权同资本经营权分离的情况,在资本主义生产中比比皆是。因此,这种管理劳动就完全无须资本家亲自担任了。这种劳动实际上是同资本家分离而存在的,但这不是表现在产业资本家同货币资本家那种分离上,而是表现为产业管理人员同资本家的分离上。

现在看来,理论上的失误可能正在于这种不适当的类比。在马克思的论述中,货币资本家和职能资本家是两个独立的商品生产者,提供的是不同类型的商品(货币资本家提供资本商品);二者之间的借贷关系,也是两个独立市场主体之间的市场行为。他们之间借贷关系一旦成立,在债务人那里实际上不存在什么所有权与经营权的分离,而是归债务人所有,也归债务人支配。货币资本家只要能按时取得本金和利息就行了,根本不用干预职能资本家生产什么、怎么生产、为谁生产的问题。问题还在于上述理论的背景是商品经济,而我们试图以此类比的对象——社会主义的政府和企业,双方既不是独立的商品生产者,也不是什么债权人和债务人的关系,政府也不可能不干预企业的生产。在马克思的论述中,真正的商品生产者是职能资本家,而代替职能资本家执行部分管理职能的高级管理人员,不过是在市场上可以买到的复杂劳动力。用职能资本家与专门经营管理人员之间的关系类比国家与企业的关系是不妥当的。

上述马克思所讲的分离与社会主义国家和企业的两权分离缺乏可比性，可能正是在马克思的理论中可以分离，而在社会主义的实践中难以分离的原因所在。

五、国有企业制度创新 ——建立现代企业制度

通过前面对国有企业改革进程的分析，我们知道，仅仅在“扩权让利，强化刺激”等方面对国有企业制度进行调整和完善不能从根本上克服传统企业的制度缺陷。随着我国建立社会主义市场经济体制目标模式的提出，进行国有企业制度创新——建立现代企业制度，成为改革国有企业的必然选择。

现代企业制度是对西方市场经济条件下企业模式的归纳和概括，是市场经济发展的必然要求和社会化大生产的必然产物。而市场和政府则构成了现代企业制度的运行条件。

1. 现代企业制度的提出

（1）建立现代企业制度是社会主义市场经济的客观要求。企业制度是整个经济体制的一个重要组成部分和中心环节，它必须和整个经济体制相适应。改革前，我国实行的高度集中的计划经济体制，决定了企业只能采用缺乏自主权的传统国有企业制度。在改革初期，党和政府提出了计划经济和市场调节相结合，以计划调节为主的经济体制模式。与此相适应，也提出了企业应该是相对独立的商品生产者和经营者的企业制度。对企业采取了一系列扩权让利的措施。随着改革的深入和发展，中共党的十一届三中全会和党的“十三大”明确了社会主义经济是有计划的商品经济的理论，提出了“国家调节市场、市场引导企业”的经济运行模式。在实践上，则对企业采用了承包制、租赁制等多种经营方式。但是许多人认为，由于我们实行的是有计划的商品经济，国家对企业还必须进行计划管理，而且国家对国有企业的资产拥有全部所有权。在这种经济体制下，企业与企业的关系，可以是独立的商品生产者的关系；企业与国家的关系，仍然只能是一种相对独立的商品生产者的关系。

党的“十四大”明确了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。这种市场经济应该是一种现代商品经济，它要求有现代企业制度、健全的市场体系和完善的宏观管理系统。这三者是相互联系、相互制约的。没有完善的市场体系，没有适应市场经济的宏观调控，不可能有真正的企业。同样，没有真正的企业，市场体系也难以形成，间接的宏观调控也难以实现。所以，独立的企业是社会主义市场经济的微观基础。

要使企业成为独立的商品生产者和经营者，实行自主经营、自我发展、自我约束、自负盈亏，在企业改革上就必须转变观念、转变思路、转变战略。由扩权让利变为转换企业经营机制；由单纯实行所有权和经营权的分离转变为重组企业的产权关系；由推行承包制转变为创新企业制度。概括起来说，就是要建立现代企业制度，以重新构造适应社会主义市场经济的微观基础。

（2）建立现代企业制度是企业改革深入发展的要求。改革以来，国有企业的面貌发生了深刻的变化。从总体上看，国有企业的活力比过去大大增加，表现在企业的市场观念不断强化，对宏观环境和市场环境变化的适应能力逐步提高，企业对国家和社会做出了更大的贡献，这一切都是经济体制改革和企业制度改革的结果。十几年来，企业改革取得的进展和存在的差距如下：

第一，企业与国家的关系发生了深刻变化。总的看来，高度集中统一的计划经济体制已经开始被打破，政府直接控制经济的程度大大减弱，企业开始面向市场、走向市场。但是，新型的政企关系尚未真正建立起来，国有企业始终未能摆脱对行政主管部门的依附和对财政补贴的依赖。尽管政府不再直接管理企业，但却设立了对企业活动进行审批的层层关卡。由于体制上从过去的“计划经济”变为“审批经济”，企业也从过去的两只眼睛盯着政府，看政府的“眼色”行事，变成一只眼睛盯着政府，一只眼睛盯着市场，使企业处于两难境地。政企分开，政府转变职能成为国有企业制度创新的前提条件。

第二，由于普遍推行承包制，企业的自主权有所增强，但同市场经济的要求还有相当大的距离。由于我国指令性计划不断缩小，市场调节功能不断增强，企业的生产、销售、采购等方面的自主权要明显大于投资权。这说明企业还没有成为真正产权主体。企业的用工、聘任和分配权都不大。国有企业基本上不能做到自负盈亏，在承包制中，相当企业没有完成承包合同，经营者和职工真正承担亏损责任的为数极少。至于要以企业资产来负亏，则必须以产权明晰化为前提，目前企业难以做到。由于社会保障制度不健全，劳动力市场不完善，国有企业即使竞争失败，也难以被淘汰。

第三，企业产权关系开始明晰化。企业改革的过

程，实际上也是确立企业新的产权制度的过程，在国有经济内部，实行了国家所有权与企业经营权的分离，这已经包含了产权制度改革的内容。但是，最初人们并没有认识到企业理顺产权关系的重要性，也没有摆脱企业是政府附属物的陈旧观念，采取的改革措施也只是在旧格局限度内“适当”扩大一点企业的权力。这种扩权由于未以企业产权关系明晰化为基础，而政府就在对企业的放权和收权中徘徊，使政府与企业的产权关系仍未理顺。

十几年的改革使国有企业在走向市场方面取得了积极成效，毋庸讳言，一系列问题也在改革中逐渐暴露出来。改革从扩权让利，到利改税，再到两权分离，诸多措施的实施虽未达到预期的目标，但一系列改革得失，使事物的发展越来越接近问题的本质。人们逐渐认识到界定产权的边界，理顺产权关系，在产权理论指导下选择企业改革的目标模式，也是可供选择的思路。

(3)现代企业制度的提出。现代企业制度这一目标模式的确立，是改革实践提出的要求，是理论指导下的重大突破，又是以社会主义市场经济体制的建立为前提提出的。1987 年在国有企业试点并大面积推广了承包经营责任制。承包制中表现出的诸如拼设备、滥发奖金实物等短期行为，几乎随其推行而暴露无遗。这促使人们思考：为什么承包制形式下企业只能承担“收入风险”而不能承担“财产风险”，也就是说企业承包基数完成与否对企业的留利、工资总额的增减这一风险要承担，但对国有资产能否保值增值，还是流失都无法负责，无人承担。尽管承包合同中也有资产保值增值的条款，但都是软约束的指标。原因在于，在两权分离的理论指导下，企业只拥有经营权，而不是财产的所有者。只有企业处于法人所有者的地位，拥有法人财产权，才能既承担收入风险，又承担财产风险，因此，企业改革在客观上要求寻求一种实现形式，从体制上保证企业能从单纯的经营者向法人所有者的位置上转变。产权理论在很大程度上就是为解决这一问题而提出的。

产权理论在我国形成于 1988 年。它是在马克思主义所有权和产权理论的基础上，吸收了西方产权理论的营养而形成的。早在 1984 年末，针对因总需求膨胀的宏观失控引发的经济过热，世界银行专家就提出，要从财产关系入手，用股份制的形式来改革中国的国有企业。1984 年后，我国对单一的所有制结构进行改革，形成了以公有制为主体的多种经济成分并存的结构。当改革深入到企业，遇到企业财产的划分问题时，产权理论的发展提到了日程上，尤其是国有企业实行承包经营，其弊端迅速显露以后，改革的实践又提出了进行产权制度改革的要求。

产权理论的提出，是改革道路上又一重大突破。借鉴西方市场经济发展的经验，吸收市场经济体制下对企业增值形式选择的思路，结合中国的具体国情，大胆地进行适应市场经济内在要求的企业改革，是我国理论工作者和实际工作者在实践中不断探索的结果。这一改革思路，首先是由经济学家提出的。1988 年 10 月中共中央党校著名学者王珏教授所著《深化经济体制改革之路》，提出并介绍了现代企业制度问题。1993 年 2 月高尚全、周叔莲等著名学者在报端呼吁“重塑国有企业制度”、建立“现代企业制度”。到 1993 年 8 月“建立现代企业制度”或“建立新的企业制度”已成为经济理论界探索的热点。同年 8 月 14 日，《经济日报》发表了国家体改委副主任洪虎的文章，着重阐述了“新的企业制度”。8 月 24 日该报又发表了吴敬琏、钱颖一合作的《关于公司化》一文，对现代企业制度的具体形式——公司制作了深入而系统的分析。8 月下旬，江泽民同志在东北、华北部分大中型企业座谈会上提出，搞好国有大中型企业的根本出路在于深化改革；“建立现代企业制度”是重点要抓好的几个环节之一。他又指出，现代企业制度是社会化大生产和商品经济发展的结果，是生产力发展的内在要求。建立产权关系明晰、责任制度明确的适应社会主义市场经济要求的现代企业制度，是搞好国有大中型企业的关键。10 月 28 日《经济日报》推出长篇述评《国有企业向何处去？》，该文描述了国有企业不容乐观的现状，回顾了改革的历程，指出了国有企业的现实选择是建立公司制为主要组织形式的现代企业制度。11 月 14 日，《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》在党的十四届三中全会上正式通过。至此，建立现代企业制度成为企业制度创新的必然选择。

2. 现代企业制度的概念、特征

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中对现代企业制度是这样阐述的：一是产权关系明晰，企业中的终极资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的出资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利，承担民事责任的法人实体。二是企业以其全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏、照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任。三是出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益，即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。

企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务承担有限责任。四是企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。五是建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成奖励和约束相结合的经营机制。概括地说,我国要建立的现代企业制度,是具有产权明晰、自负盈亏,以投入资本承担责任,按市场需求生产经营,所有者、经营者和职工奖励与约束相结合等特点的一种新型企业制度。

对于中共中央决定的具体理解,目前理论界还有一些不同的看法。从基本意义上说,所谓现代企业制度,就是19世纪末以来在发达的市场经济中发展形成的现代公司制度。现代公司突破了血缘关系的纽带,由众多的出资者结合而成。公司制的鲜明特点,第一,在于它是一个法人团体,在法人财产的基础上运转,具有法人身份,公司股东只在他出资的范围内负有限责任。第二,不是由业主直接经营,而是通过法人治理结构,由专家治理。这样,它就能够比较好地适应从事大规模生产和大规模流通相结合的经济活动的现代企业的需要,成为现代大中型企业的基本组织形式。公司制通过明确界定财产权利与责任,使资本的效率获得真正广泛的关心,使产权的转让与交易得以有效地进行,并通过这种转让与交易,实现资源的有效配置。

我们认为,应当从以下几个方面来理解现代企业制度的概念:

(1)现代企业制度是针对计划经济体制下建立起来的传统国有企业制度提出来的。这种企业制度存在着一些先天性的弊病(前面章节已经分析),中共党的"十四"大以前的改革,还只是把企业当作相对独立的商品生产者看待,改革措施仍然是扩权让利思路的产物,实行的是一种经济责任制的经营方式,没有触动传统企业制度本身。从整体看,企业改革还没有取得实质性的进展,特别是一些大中型企业还缺乏活力,经济效益不高。事实证明,必须要用现代企业制度来代替高度集中的计划经济体制下形成的传统的国有企业制度。

(2)现代企业制度是针对早期的企业制度提出来的。从产权关系和法律形态来考察,企业制度经历了独资企业、合伙企业和公司企业的发展过程。在当今西方市场经济国家里,以上三种企业组织形式同时并存,而且从企业个数来看,前两种企业还占多数,但是它们大多是一些小企业。从占有的资产、产出和雇用的职工等指标来看,公司企业都占80%左右。以美国为例,美国约有1000万家企业,股份公司约为200万家。但其资产、产出和雇用的职工都占全国的80%左右。由此可见,现代企业制度是随着商品经济的发展而产生的,适合现代市场经济要求的一种企业制度,其主体是股份公司。

(3)现代企业制度是一种制度体系,它不是某些方面的一两项制度,更不能把它归结为企业内部的管理制度。这种制度体系要明确企业的性质、地位、作用和行为方式,要规范出资者所有权与法人财产权,债权人与企业法人,企业与外部环境(企业与市场、企业与政府、企业与社会),企业内部机制等多方面的基本经济关系。在上述多种经济关系中,突出的是要确立企业的这样两种地位:其一是确立企业民事法律关系的主体地位;其二是确立企业在市场中的竞争主体地位。

现代企业制度有以下几方面的基本特征:

①产权关系"层次化"。现代企业中的产权关系是分成层次的:第一层,出资者所有权;第二层,法人财产权(即拥有出资者投资形成的全部法人财产权);第三层,企业经理阶层,拥有企业的经营权。这样就形成一个多层次的、比较明晰的产权关系体系。

②企业财产"法人化"。企业拥有出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。企业以其全部法人财产依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。

③出资者责任"有限化"。所谓有限责任是相对于无限责任而言的,是指以出资额为限,而不负连带清偿责任。有限责任制度有两层含义:一是企业以其全部法人财产为限,对其债务承担有限责任;二是企业破产清算时,出资者只以其投入企业的出资额为限,对企业债务承担责任。而不像无限责任者一样,当所有资金不足以承担债务时,要用投资之外的其他自有财产来承担清偿债务的责任。

④企业运行"市场化"。企业按照市场需求自主生产经营,政府和投资者都不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的企业应依法破产。

第六章　国有企业产权制度重构

一、国有企业产权制度重构

自改革开放以来，国有企业改革所采取的一系列措施，诸如利润分成制、利改税、承包制等，实际上也是产权变革，改变着原有的产权关系，但这只是一种浅层次的产权变革，并没有触动传统企业制度的要害。国有产权依然没有人格化代表，政资不分、政企不分依然是困扰国有企业产权制度运行的两大痼疾。国有企业建立现代企业制度，必须适应市场经济的客观要求，在明确界定产权的基础上实现市场经济与公有制的有机结合，从而重构市场经济体制下公有制的有效率的微观经济主体。要实现这一目的，需要从两方面入手：第一是通过国有产权的重构，实现政资分离，解决产权明晰的问题；第二是通过建立现代公司管理结构，实现政企分开，解决好法人财产权的实现问题。而这两方面目标的实现依赖于进行以产权革命为核心的企业制度创新。产权革命的目的是要实现企业产权关系及产权责任明晰化、人格化、市场化、法律化，并通过法人治理结构予以有效运作。

1. 实现企业制度创新要求进行产权改革

在传统体制下，我国国有企业由国家统一经营、统收统支，而在实际经济运行过程中，政府在代表国家行使所有权时则通过它的具体职能部门对国有企业进行管理。由于排斥商品货币关系，政府对国有资产以实物形式进行直接的处置支配。而且，政府的各个具体职能部门都能以所有者代表的身份出现，造成对企业的多头干预。加之政府行政组织的层级架构，对企业的指令又是以重叠复合的方式出现，以致国有企业要接受多种行政指令，使企业无所适从。政企不分，企业成了政府机构的附属物，企业的法人身份和法人地位不能独立出来，企业经济活动中的决策责任关系不清，不能做到“自负盈亏”，总是躺在政府身上吃大锅饭，最终只能还是由政府承担对企业的无限责任，以致社会经济运行缺乏效率。1991年国有企业中亏损企业占27.8%，亏损额达310.5亿元，约占国有企业全年实现利润的2/3。这种低效率的格局表明，国有企业制度所蕴含的矛盾已经发展到了十分尖锐的地步。

对国有企业的产权关系加以改革，就是要把国有企业的运行放到市场经济的大环境中，借助商品货币手段和法律契约手段，明确政府作为出资人与企业作为法人之间的责任关系，使政府作为国有资产的终极所有者与企业法人财产权所有者相分离，从而实现政企分开、政资分开。

在以往国有企业财产关系改革实践中，为解决“所有者缺位”或“产权虚置”问题，曾提出两种基本设想：第一种构想是“部分产权内部化”，即在国有企业内部由所有者、经理人员和普通职工代表组成企业董事会行使法人所有权，并与改革中自然形成的主管部门代表的终极所有权相对应，形成政府职能与企业职能相分离的局面，一方面限制或抵御政府对企业的行政干预，另一方面在企业内部形成法人治理结构，代表所有者利益约束企业行为。然而，实践结果表明，企业主管部门作为所有者代表，在行政权威基础上组建的董事会，由于利益结构不合理，不能发挥所有者的功能，有效约束企业行为，保证资产增值和获取正常收益。而且，在这种改革中，还有政府对国有企业行政干预受到某种强化的现象。第二种构想是“模拟产权外部化”，即组建独立的国有资产管理部门，把在传统体制下分解到不同职能部门和主管部门的所有者权利，如计划调控权、投资分配权、财务管理权、人事任命权合为一体，统一由国有资产管理局承担起来。通过这种机构分解，实现政府自身的行政职能和所有者职能分解，在明确所有者身份基础上实现政企分开。目前各级政府已经普遍建立了国有资产管理局。然而，实际实施远未取得预期效果，主要原因是在政府不同部门之间重新分配权利存在着极大困难，这使国有资产管理局几乎成为任务不明、职能不清、权力不到位的虚设机构。而且，在不摆脱传统的政府经营企业的格局下，这种机构能否有效行使所有者职能，仍然是未知数。

可以看出，两种不同的构想有着一个共同的特征，即用“组织模拟法”解决所有者缺位问题，可以说，这是从财产关系组织结构入手深化国有企业改革的逻辑选择。然而，这种改革能否取得实质进展，

关键是如何设定结构改革后所形成的职能分工。

回顾我国改革实践中国有企业改革所做的种种努力,行政性划拨资产(包括关、停、并、转)、承包、租赁、拍卖、合资嫁接等各种具体形式从不同侧面对传统企业产权关系有所触动。但国有资产管理体制本身,以及国有资产终极所有者主体身份和责任并未相应得到清楚的界定。政资分开、政企分开、企业法人财产权独立性问题没有得到彻底解决。具体地说,关、停、并、转往往带有强烈的行政色彩,绝大多数是政府推动的“模拟市场”方式的资产数量调整,同样,承包制也只是在既定的国有资产管理方式下强化对经营者的责任约束;而租赁、拍卖收入都存在究竟由谁行使终极所有权问题;合资嫁接由于中外双方矛盾直接,对强化中方资产权利有一定的刺激作用,但在具体的企业运作中也同样有一个明确资产主体身份和人格主体及其责任、理顺产权关系的问题。

从以上分析不难看出,现行国有企业改革中的关、停、并、转、包、租、卖、嫁等改革只是产权改革的起步动作。真正的产权改革,要求理顺产权关系,理清政府职能,实现政资分开,确定企业的法人财产权,让国有资产的终极所有权与法人财产权相分离,实现政企分开;健全企业法人治理结构,强化经营者的责任,通过国有企业产权制度的创新,为现代企业制度的建立打下基础。

2. 国有产权制度改革的提出

西方市场经济国家是在产权明确界定的情况下(当然这不是说这些国家不存在产权不清的问题)实行公司制度的,即“先定产权,后定公司”。中国国有企业目前似乎经历着一个相反的过程:在产权关系没有理顺的情况下实行公司制度,然后再推动产权关系的改造,即“先有公司,后定产权”。这个过程在某种意义上体现了中国改革中惯用的一种策略,即首先在某些薄弱环节突破,造成若干“体制瓶颈”,然后通过解决这些“瓶颈”问题实现全局性的推进。问题在于,不论采取何种策略,产权改革最终是无法回避的。可以这样看,能否建立起适应市场经济要求的产权制度,是判别放权让利式的行政性分权改革与市场导向的企业制度创新的一个基本标准。人们对以往10年国有企业改革不满意,说到底是因为产权制度改革没有取得实质性进展。不“啃”产权改革这块“硬骨头”,企业以及整个经济中的基本关系怎么理也是理不顺的。近些年来企业改革中经常遇到的“收不得”、“放不得”的悖论难题,其根源就在于缺少一种不依赖政府的直接干预企业能够自发产生合理行为的产权制度。产权制度改革往往引起某些人“全盘私有化”的推论或联想。这里有两种情况:一种情况是有的人确实认为所有权改革就是全部“化公为私”,在保持公有制特别是国有制的前提下,是改不出什么好结果的;另一种情况则是站在“保卫”公有制的立场上,认为讲产权改革必定滑向“全盘私有化”一边,以致丢掉“社会主义”的特征。这两种情况虽然出发点不同,但在“产权改革就是搞私有化”这一点上却是相同或相似的。其实,这种看法包含了若干认识上的混乱。首先,对“私有财产”或“个人财产”,只要其来源正当,政府是承认并加以保护的。改革以来所推行的“以公有制为主体,发展多种经济成分”的基本政策,就包括了承认、保护并适度鼓励私有或个人财产存在与发展的内容。目前,非公有经济成分已占整个经济的10%左右,居民手中的银行存款、债券、股票、现金等金融资产已近2万亿,这些东西在“性质”上都是私人或个人所有的。因此,我们现在所面对的已是私有或个人财产在国民经济中起相当重要作用这样一个基本事实,没有必要再在这个问题上遮遮掩掩。其次,即使从发展市场经济的要求来看,“全盘私有化”也是缺少必要性和现实可能性的另一种神话。且不论这种主张忽视了现阶段中国的基本国情,忽视了所有制与市场经济间复杂的联系,忽视了经济转轨中的诸多问题,就其思想逻辑而言,与以往那种“全盘公有化”、“公有制愈大愈先进”的论调实质上是相通的,因为二者都主张实行单一的所有制,否认所有制多元化的必要性。“全盘私有化”论者也无法解释这样的事实:即使在西方市场经济国家,也存在着相当数量的国有经济、合作经济及集体经济,换言之,也不是“全盘私有化”的。

由上可知,国有产权制度改革是建立现代企业制度的客观需要。相对于以往国有产权关系的浅层次变动来说,以建立现代公司制为目标的国有产权制度改革是一场产权革命。

3. 产权革命的含义

自改革开放以来,国有企业所采取的一系列措施诸如利润分成、利改税、承包制等实际上也是产权改革,改变着原有的产权关系。但这只是一种浅层次的产权变革,并没有触动传统企业制度的要害,无法从根本上解决国有企业低效率问题,而产权革命是一种深层次的产权变革,旨在建立现代企业制度,将国有企业运行放到市场经济的大环境中去。因此产权革命与企业制度创新紧密地联系在一起。国有企业的产权革命是一种制度性的产权关系根本调整,

其目的是要使国有企业的产权关系具有现代企业产权制度的基本特点。

以往企业改革的一个明显特点，就是在原有基本产权关系模糊的既定前提条件下进行某些产权变革，主要是在企业资产的使用主体责任上做文章。例如，承包经营责任制就是在基本产权关系模糊的情况下，强化对经营者的责任约束的产权变革。在以往的改革中，资产存量流动和重组问题是难以解决的。即使有少量“关、停、并、转”的资产存量调整，也都是通过政府的行政方式推动实现的。以往企业改革所形成的一系列新的产权契约关系，基本上还是靠行政约束机制来维系的。不管是利润分成的契约关系，还是承包制的合同关系，都是通过行政机制来实施和维持的。而产权革命有深刻的内涵，决非一般的产权变革，它涉及深层次的产权关系属性、基本架构、运作规则等问题，是一场深层次的改革。

产权革命对原有产权结构的调整，以及所形成的新产权结构，其主要特点表现为：

（1）以财产所有权分散化为前提的多元持有者的产权结构。在这样一种产权结构中，不管某人（或某机构）掌握全部股份的多大份额，只有该份额小于全部股份，势必形成多元持有者的格局。

（2）具有民主程序特征的集体产权结构。集体产权结构的特点在于，如何行使对资源的各种权利的决定必须由集体作出，由集体的决策机构以民主程序对权利的运用作出规定与约束。

（3）剩余索取权与控制管理权相分离的产权结构。这一产权分离结构使分散的剩余索取权对大规模的其他要素（如劳动）所有者的协调和监督成为可能，并具有许多交易上的优势。

（4）剩余索取权可转让的产权结构。在这一产权结构中，凡是对集体表决的决策不能同意或自己的意见不能得到反映时，按照民主表决程序可采取“放弃”手段，或转让其权利，退出公司所有者的行列。

4. 产权革命的意义

产权革命不是一般的改良，而是一场深刻的革命，它将彻底改革国有企业的产权结构，为市场经济运作奠定微观基础。

（1）产权革命将通过界定产权（特别是国有资产界定），理顺产权关系，实现政企分开；同时通过多元产权结构以及确立独立的法人财产权来解决一直困扰我们的“政企不分”的难题，从而推动政府职能的转变。

（2）产权革命将通过建立资产纽带，实现各种契约关系，以及形成法人治理结构解决激励不足与约束不足并存，激励与约束不对称的难题。

（3）产权革命将通过理顺产权关系，明确利益边界，规范行为方式，以及解决历史遗留下来的债务、企业办社会等问题，推动一系列企业配套改革。

（4）产权革命将通过产权结构调整，产权交易与流动，实现企业大改组，使国有经济重新配置与分布，提高国有资产运营效率。

（5）产权革命将通过保护合法权益，保证契约关系的履行，维护合作秩序，推动法律革命和法制建设。

总之，产权革命意味着中国企业制度创新进入了一个新的阶段。

二、实现国有产权关系明晰化

产权革命的一个核心内容就是要实现国有产权结构的重构，这也是建立现代企业制度的重要内容。

在传统的社会主义经济体系的框架内，千千万万个国有“企业”都属于国家这个同一所有者，由国家直接经营。在这种条件下，根本不可能存在真正的企业。同时，国家也不可能真正有效地对千千万万个企业行使所有权，因此，存在着国有产权“虚置”的现象，没有一个具体的所有者代表对国有企业的经营结果负责。要建立现代企业制度，必须按照市场经济的要求进行国有产权结构的重构。吴敬琏等学者提出了建立层级持股的国有持股公司实现国有产权结构的重构的设想，其目的是要清楚地界定国有产权关系。

1. 现代企业制度对产权界定明晰化的要求

科斯定理证明：产权的初始界定对产权运作效率至关重要。按照市场经济的要求进行产权界定与明晰化，是产权革命的主要内容之一。这不仅因为它是理顺产权关系、实现产权流动的基本前提，而且也是形成多元投资主体，构建现代公司的基础条件。

首先，由于国有产权安排的模糊性和排他性，产权实施的谈判和监督的成本非常高昂，因而交易效率较低，外部性较大。同时，也带来了缺乏对有效使用资源的激励。因此，在公有制占主导地位的既定制度偏好下，如何解决国有产权安排的模糊性和排他性，就成为国有企业改革的关键。

其次，来自于对企业承包制产生的负效应所作出的积极反思。承包制实施过程中所出现的企业短期行为、负盈不负亏等弊端的根本原因在于产权界定不明确。在产权界定模糊的前提下，搞某些指标的

承包，势必会带来讨价还价的高交易成本，以及拼设备、工资侵蚀利润等较大的外部性。因此，建立现代企业制度，就要从根本上解决产权界定问题，克服承包制固有的缺陷。

再次，来自于非国有经济蓬勃发展并与国有经济逐步融合的必然。由于非国有经济的产权界定是比较明确的，而国有经济的产权界定是不明确的，所以在两者融合过程中往往会发生国有资产流失。因此，多种经济成分的发展及混合经济的出现，要求有明确的产权界定，特别是国有经济的产权界定。

最后，来自于市场经济发展产权交易的客观要求。交易成本的大小是与产权安排是否具有排他性相联系的，产权界定越是明确化，就越具有排他性。因为产权界定明确，交易的受益或受损的后果由交易当事人直接承担，即交易的后果“内在化”了，所以交易成本较低，效率较高。在产权不明确的情况下进行交易，势必会出现诸如“三角债”之类极高的交易成本。同时，市场经济发展到一定阶段，必然要求实行全要素市场化配置，通过产权交易进行资产存量流动与重组，而产权交易的前提条件之一，便是产权界定与明晰化。

2. 重构国有产权结构的依据

原计划经济国家向市场经济过渡时，对国有企业产权制度多采取强制性变迁的方法，或者说国有产权制度的变迁是一种人为安排的结果。在东欧和独联体国家的私有化浪潮中提出的办法，是用现金拍卖或股权证拍卖的办法把原来的国有企业变为个人持股的公司。但是，对于大公司来说，这种全部由自然人持股的公司制企业，并不能使问题得到全部解决。因为市场经济发展的历史证明，自然人持股必然导致股权的过分分散化，而股权的过分分散化又必然导致所有者最终控制的削弱。因此，在现代市场经济的大公司中，毫无例外地是以法人持股为主的。这就提出了一个问题：中国国有企业的公司化改造，是否宜于走东欧和独联体国家那种把公司股权极为分散地配置到自然人手中，然后再逐步集中的道路；还是直接过渡到法人持股公司产权结构，在这种产权制度的基础上建立现代企业的法人治理结构，然后再在公司运作和证券交易的过程中自动根据效率原则对股权结构作出调整呢？

根据现有的国际经验看，这是可以做到的。目前各国市场经济中法人持股采取了以下的形式：

第一，英、美等国法人持股的主要形式是代表一定数量的公众非银行金融组织，如养老基金（Pension funds）、共同基金（Mutul funds）等投资基金持股。第二次世界大战以后，这类投资基金发展很快。以美国为例，战后初期，各种投资基金在证券交易所上市公司中的持股率还不到1/4，到目前，已经达到1/2以上。

第二，日本法人持股的主要形式是企业间相互持股。据日本的证券交易协会的统计，1984年全部证券交易所上市股票的46%由金融机构持有，另外24.6%归个人持有。在法人持股者中，银行起最重要的作用。

第三，许多国家的法人持股采取持股公司（Holding Company，有时也译作控股公司）。如意大利、瑞典、新加坡、阿尔及利亚等国家都组织有国家持股公司，东欧一些国家近年来也建立了具有国家持股公司特征的所有权的机构。

持股公司具有一般公司组织的共性，有明确的法人产权，同时，实现所有与控股的分离，由公司经理人员去运用公司法人财产进行投资。这样，它就很适合于成为政府所有者与企业之间的接口，或称“界面”，是更新我国公有制实现形式的一种可能选择。

3. 建立层级持股的国有持股公司

吴敬琏等提出的国有产权组织结构改革的基本思路是：以国有持股公司层级持股的形式建立国有产权组织的新框架。这一构思可用图1.6.1表示。

在图1.6.1中，Ci（i=1，n）是指由公有资本经营委员会直接组建和拥有的持股公司和投资公司，也可称一级持股机构，Cij（j=1，m）是指从属于Ci（一级持股机构）的从事持股和投资的附属机构，可称二级持股机构，Eijk（k=1，k）是指由国有企业转化过来的、由Cij（二级持股机构）所控制的直接从事工商业经营的公司，也可以称运作机构，n，m，k都是维数，一个领导机构可操作管理所属单位的数量，根据现代组织学的研究，一个领导机构可操作管理的下属单位，约为10个～30个。

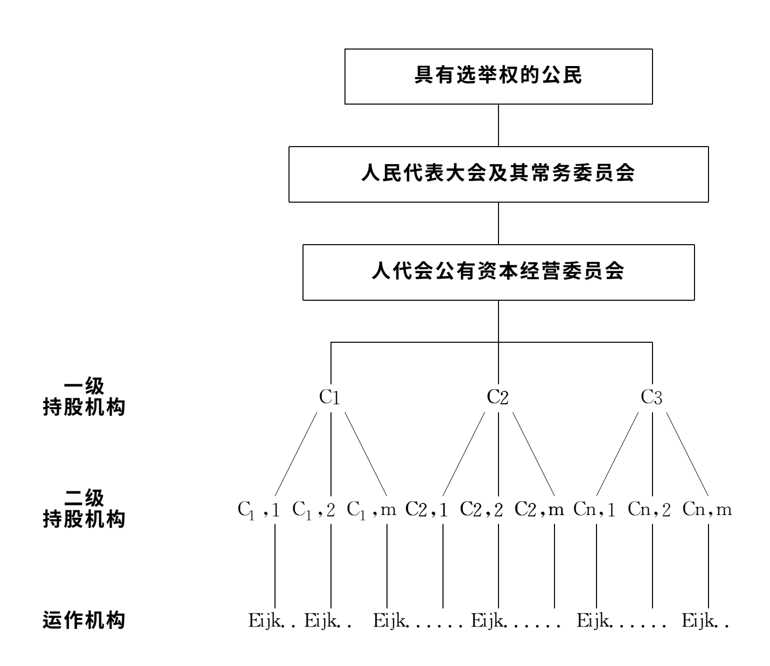


图 1.6.1　国有产权组织结构

在上述产权组织结构中：

（1）成立人代会公有资本经营管理委员会的意义在于：保证所有权与行政权的分离，在每一个层级上都建立起明确的制衡关系。公有资本经营管理委员会主要的作用在于组织持股机构的董事会，并对其工作绩效进行评价和监督。持股公司不但直接受到来自资本经营管理委员会的监督和制约，还和其他的公司一样，受到商品市场、资本市场和劳动力市场竞争的约束。委员会可以通过对各个持股公司经营业绩的比较，来评价和监督它们。

（2）一级持股机构和它下属的二级持股机构是具有独立法人地位的、主要从事投资活动的公司。这些公司大致有三种类型：第一类是由现有的银行、投资公司、保险公司这类国有金融机构的有关部门转变而成为持股机构，主要从事投资活动，并不具有行业色彩；第二类是由国家设立的社会保障基金等法人持股机构，它们通过投资、持股等经营活动，取得资本收益；第三类是某些天然垄断性行业或公共性行业的总公司，它们一方面要管理本行业中的子公司，另一方面也可以向其他有利可图的行业发展。建立一级、二级持股机构对于重构国有企业的产权结构具有重要意义，这是解决所有者缺位、产权虚置这一企业改革基本问题的出路。

（3）原有的国有企业经过公司化改组后，将转化为由上述各种持股公司或投资公司所拥有的企业。

吴敬琏等提出的上述设计方案的优点在于：首先，可以清楚地界定一级持股机构的股权，国家股权的委托代表人是人大常委会下的公有资本经营委员会；其次，一级持股机构对二级持股机构，以及二级持股机构对其下属公司的股份的所有权也是明确无误的。这样可以清楚地界定产权关系。其存在的问题是：①国有产权要通过较多的层级才能实现运作，由于信息的不完全性等原因，这样的运作效率值得怀疑；②国有持股公司的运作仍难以避免行政化的倾向；③国有产权终极所有者仍然缺乏对资产运作的监督。

4. 重构公有产权主体：社会集团持股

董辅礽、唐宗焜等学者从政府职能分解角度提出了社会集团持股的设想，即按照不同级别政府的行政和区划组建而成的国有资产管理局，承担政府的行政管理职能，对国有企业发挥规划、协调、指导和监督的作用。并制订政府规划、行业政策、进行统计核算、提供信息咨询服务。

在分解了政府职能之后，需要重新构建社会产

权主体，建立具有独立法人地位、承担所有者权、责、利的国有资产持股公司，以发挥终极所有者职能，解决国有企业所有者长期缺位问题。

国有资产持股公司可以有三种类型：

第一种类型是，在原有的国有企业基础上组建而成的大型国有企业集团。这些企业集团或者是按行业关联，或者是按产品关联，或者是按市场关联组成，不隶属于任何地区、任何级别的政府部门，仅仅是对其所拥有的资产保值、增值、收益和发展负责。

第二种类型是，组建作为经济实体的资产经营公司。公司不直接管理和使用资产，而是以所有者身份，对若干个相当于子公司的国有企业的资产配置效率实行监督。

第三种类型是，组建各种基金会，如能源交通基金会、科学教育基金会、社会保障基金会、养老金基金会、各种信托基金会等，形成机构法人所有者，对各种不同的企业、企业集团和国有资产经营公司发挥所有者职能，同时以财产收入为基础实施和发展各种社会公益事业。

事实上，在现代市场经济条件下，以家族和个人占有为基础的所有者形式，已为社会集团、法人机构、公司实体等现代所有者形式所取代，成为社会资本的绝大部分的法人机构持有者。与此同时，资本的相互渗透性明显提高，以至于把排斥外部资本进入的各种落后的传统的资本组织形式逐渐淘汰。产权组织结构发生上述变化的主要原因，是平均需求结构的迅速变化，以及产业、产品生命周期缩短，成为现代商品经济中的常规现象。为了适应这种变化，要求社会资本结构和配置方向不断作出灵活的调整，以保证资本权益最大化。所以，按照市场经济的内在规律，改造传统的按行业、按行政级别组织的国有产权结构，组建以盈利为目标的法人持股公司，显然是一种极有价值的选择。

三、国有产权转让和重组

在产权明晰的基础上，通过产权交易实行产权流动与重组，是产权革命的又一重要内容。建立现代企业制度的初步实践已表明，通过产权流动、盘活资产存量，实现资产的价值型管理和优化重组，是一个十分关键的问题。

1．国有产权流动与重组的必要性

产权的可流动性，是产权安排是否有效的基本前提之一。在传统体制下国有产权的不可流动性，使国有存量资产凝固化，增量资产也难以根据市场需求有效地配置。但由于思想上的将“资产流动”等同于“资产流失”，使产权流动步履维艰。而实践中出现的一些不规范的资产经营活动所造成的国有资产流失，更给这种认识引以为据。因此，非常有必要分析一下产权流动与重组的必要性。

（1）社会主义市场经济的本质要求，就是使市场在国家的宏观调控下对资源的配置起基础性的作用。投入经济运行的资源主要集中在企业中，表现为各种生产要素都要使市场对资源的配置起基础性的作用，因而就要使各种生产要素进入市场，通过市场来调节。资本是一种重要的生产要素，需要在市场上流动并实现优化配置，资本流动和重组的形式是产权的流动和重组。通过产权的流动和重组可以推动和实现资本的流动和重组。

（2）产权流动与重组是优化资源配置的要求。优化资源配置包括两个方面：一是微观层次上的企业内部的资源优化配置，即企业各种投入品的比例要恰当，以同样的投入所实现的产出最大，企业内部资源配置效率达到最佳；二是宏观层次上的企业（包括不同所有制、不同产业、不同地区的企业）之间的资源优化配置，即资源的配置要符合各种所有制、各类产业和地区的不同特点和要求。

国有资产的产权流动和重组，是合理配置国有资源、优化公有资本结构的重要途径。优化公有资本结构，就可以带动调整国有经济的布局和产业结构以及企业组织结构，从整体上提高资本运营的效率，增强整个国有经济的活力。

（3）通过有序地组织国有资产的产权流动和重组，正确选择企业财产的组织形式。利用公有资本的控股作用，可以更好地发挥国有经济的主导作用，扩大国有经济的影响范围。

（4）合理组织国有资产的产权流动和重组，可以盘活存量国有资产，并以此为突破口，解决当前国有企业人多、投入少的矛盾。通过资产债务的重组，探索解决国有企业债务负担、社会包袱问题的途径，加快国有企业建立现代企业制度的进程，增强国有企业的活力。

（5）在国有经济内部进行产权流动和重组，可以调整中央、地方和政府部门的财产关系及利益关系，有利于国有资产的合理分布，有利于协调中央与地方的关系，有利于调动“两个积极性”，有利于搞活国有经济。

（6）通过产权流动与重组，可以迅速改变单一国有产权运行模式，培养和塑造多元产权主体，形成有

效的产权约束的有限责任制，促进转换企业经营机制。

当然，在产权流动与重组过程中，若交易规则不健全，交易程序不完善，是完全可能出现国有资产流失的，但这并不能成为否定产权流动与重组的理由，那是如何搞好产权流动与重组的问题。

2. 当前国有产权流动与重组的主要形式

自实行承包、租赁制以来，产权流动与重组就时有发生，但并不顺利，也不成规模。到1992年非国有企业产值首次超过国有企业，并随国有企业的产权开始逐步走向明确化，进行了股份制改造试点，产权流动与重组才慢慢发展起来。同时，由于中国的市场化进展，多种经济成分的成长，其购买力的提高，呈现出产权转让的初步条件，开始朝着比较典型的方式发展。产权流动与重组的形式主要有以下几种：

(1)股权转让。这是一种通过资本市场实现产权流动与重组的形式。具体的方式有股权定向转让、股权协议转让、股权直接进入二级市场等几种。

(2)改制置换产权。这是一种通过企业改制实现产权流动与重组的形式。目前主要通过三种改制方式进行产权置换。其一，以股份合作制形式置换产权；其二，以职工持股会形式置换产权；其三，法人持股，实行产权置换。

(3)兼并收购。这是一种通过产权有偿转让使被兼并企业资产流向兼并企业的产权重组形式。企业兼并收购不外是某企业通过收购债权、控股、直接出资、出资购买等手段，取得其他企业的所有权和经营权，使其停止存在(取消法人资格)，或者改变其法人实体行为(使其成为兼并企业的子公司或其他的分支机构)。

(4)破产出让。这是一种通过清算、解散等复杂程序实现资产变现的产权流动与重组的形式。

(5)公开拍卖。这是一种通过市场竞价实现产权有偿转让的产权流动与重组形式。

上述这些主要的产权流动与重组形式是通过一定的途径得以实现的。

其一，通过吸引外来资金，与国有产权“嫁接”，促进产权重组，形成了一批合资企业群体。在这当中，又有三种不同的类型：一是吸引外资，使之与国有产权“嫁接”，实现产权重组；二是以国有企业为基础，募集社会资本，组建了一批股份制企业；三是通过国有产权与集体产权的“嫁接”，发展了一批国家集体联营企业。

其二，通过存量资产调整“组合”，推进国有产权流动，促进资源优化配置。在这当中，主要有两种形式：一是通过关、停、并、转，组建一批新的企业，使厂房、设备等固定资产从闲置或半闲置中解决出来。二是通过内联、批租、转让、出租、合资等手段改变土地使用性质，实行土地置换。

其三，通过组建大型企业集团，推动国有产权流动与重组。这种大型企业集团的组建与以往不同的是，以名牌企业或骨干企业为龙头，以资产为纽带，按照规模效应的要求实现分工组合。在此组建过程中，国有产权便发生流动与重组，进行优化配置。

3. 国有产权流动的条件——产权交易市场

产权流动与重组要顺利进行，有两个条件必须具备：首先，产权必须有清晰的界定；其次，必须有交易的场所——产权交易市场。没有产权交易市场，产权的让渡与转移只能是偶然的、个别的、极不规范的。产权市场的出现，是市场经济发展到一定程度的必然产物。因为产权市场在资源配置中有其独特的功能。对产权买方来说，产权的市场交易是其投资过程的开始，是转移的初始配置；对于卖方来讲，则是其初始投资的调整，属于资源的重新配置。产权市场使资源的初次配置与再配置结合起来，使要素存量获得经常性自动调整的机制。它可以使企业的闲置要素得到有效利用；可以使产权实行跨部门、跨地区的转移，带动产业结构和产品结构较快地调整。

1988年，武汉市率先成立了第一家企业产权转让市场，标志着我国开始建立产权交易有形市场。至1994年，全国已建立100多家产权交易市场。这类市场基本上以有形市场为主。这种市场的组织形式大致分为两类：①非会员制的、开放式的产权市场。这种市场不设会员，只是提供集中交易的场所，允许任何国有、集体、个体、“三资”企业进场进行产权转让、兼并、调剂、租赁、拍卖等活动。②会员制的、相对封闭的交易所形式的产权市场。这类市场实行会员制，不是所有的企业都可以进场交易，只有会员才能在场内自营或代理客户进行产权买卖。

产权交易市场对于促进本地区资源的流动、加速企业兼并、提高资产运营效率是具有一定作用的，但是，也存在较多的问题。①规模比较狭小。一般只限于本地区的企业间产权转让，辐射范围较窄。②彼此隔绝、封闭。各市场之间缺乏信息的交流与沟通。各地的企业兼并和产权转让都具有浓厚的地方主义色彩，难以形成跨地区产权转让的局面。③行政干预过重。这首先表现在产权市场存在部门所有倾向，使产权流动范围受到限制；其次是政府利用行政硬性

撮合产权交易,使产权市场发生扭曲。④各地都按自己的思路和方案构建产权市场,在没有统一的产权交易法规予以约束的情况下,各地的产权交易活动难以规范化。⑤产权市场运作的配套条件差。产权交易涉及社会保障和税收、信贷等方面的改革,这些条件不配套就严重影响了产权交易市场的健康发展。

四、国有企业股份制治理结构的创新

1. 国有企业公司治理结构的形成

(1)法人财产权的形成。建立股份公司制的治理结构,首先涉及到进入公司产权关系的各权利主体的角色定位及其产权的界定。就国有企业股份制改革来讲,企业产权界定包括两个层次的含义:一是包括国家在内的企业出资者的原始产权(所有权)的权利界定;二是作为代理人的企业法人的权利界定。前者通过国有企业的产权重构来实现,而后者则是通过公司治理结构来实现的,其出发点是界定法人行使独立产权的行为边界,将企业终极所有权包括国家出资者所有权的外在化和转化为股权,从而实现法人财产权的独立。也就是说,不管企业资产来源如何,不管投资者是谁,也不管外部股权结构发生什么变动,一旦资产投入企业,便构成法人财产,企业也就获得对其占有、支配、处置的权利,并承担经营风险和责任,外在化的股权(包括国家拥有的股权)不能再干预企业的经营活动。第二步是企业内部经营权的人格化。在公司治理结构中,法人财产权包括对资产的全部经营权,而在管理专门化的发展和经理阶层的形成的过程中,经营权中的一部分即对企业的日常经营决策和管理可以从法人产权中独立出来,成为经理阶层的专门职能,从而经理阶层成为另一种相对独立的权利主体。法人财产权的界定以及经营权的定位是公司治理结构构建的重要内容。

(2)企业组织制度设定。股份公司的治理结构及其内在权力制衡机制的运行,建立在规范的企业组织制度上,后者包括股东大会、董事会、监事会及总经理负责制的公司组织。

国有企业股份制改造,在企业组织制度的设定上首先涉及到的就是建立股东大会、董事会和监事会,即所谓的"新三会"。①股东大会是行使出资者所有权,表达所有者利益的组织,是企业的最高权力机构。从我国目前股份制企业来看,股东大会一般由国家股代表、法人股代表、个人股代表等组成。在我国大中型国有企业进行股份制改造后,其中一些企业中国有股的比重相对较高,在实行一股一票表决和享有权利的原则下,这类企业的股东大会实际上是国家或国有产权经营组织控股的主要形式。②董事会是依法组建的行使公司法人产权的领导机构。在国有企业股份制改造后,企业将不再是行政机构的附属物,也不应再有行政上级,董事会依法成为企业的最高决策组织,成为企业法人机构。根据我国国有企业原各方利益的格局和在企业长远发展中的作用,企业董事会的成员由股东代表、经营者代表和职工代表共同组成是必要的,还可以考虑吸收一定比例的外部董事,如让知名的专家、教授和科学家参与企业的决策和管理。③监事会是对董事会成员及经营活动进行监督的机构,从职能上看,它独立行使监督职权,处于董事会——总经理负责制的权力范围之外,直接向股东大会负责。就我国目前的情况看,面对大批国有企业的公司制改造,国有资产管理部门很难一一派出股权代表参加企业的董事会,许多企业的董事会成员仍由原企业的领导人如厂长、经理担任。但从规范公司运作来讲,需要借助于由外部股东代表和内部职工代表的一定比例构成的监事会组织,这有利于贯彻所有权要求,规范和制约董事们和经理们的行为。代表国有资产利益而派出的监事会的人员,可以由财政、经贸委和国有资产管理等政府部门的代表以及有关方面的代表,还可以聘请经济、金融、法律等专家来组成。

国有企业组织制度的构建,是国有企业制度创新的重要内容,其难点在于如何正确处理好"新三会"和"老三会"的关系问题。"新三会"是现代股份公司制中股东大会、董事会、监事会,"老三会"是原国有企业领导和组织制度中的党委会、工会和职工代表大会。股份制企业中体现法人治理结构的要求是实行董事会下的经理负责制,并形成股东大会、董事会、监事会的企业决策和监督机制,因此在国有企业股份制改造的场合,需要把原"老三会"对企业经营的决策、管理和监督职能转移至"新三会",形成"老三会"与"新三会"的合理分工和协调。党委会要体现基层党领导的作用,这种领导是政治方向的领导,不能代替股东大会、董事会、监事会的作用。工会是维护和代表职工近期直接利益,包括工资、福利、劳动条件等的企业常设性组织,它一般不参与企业经营管理事务,但在企业的经营管理决策中如果直接涉及职工利益,要让工会组织的代表参加并表达意见,保护劳动者的合法权益。职代会就其职能范围来讲,它也不是公司的经营管理组织,也不能任意干预公司的经营事务,但职代会可以采取选派代表进入董

事会的方式参与公司重大事务的管理。“新三会”、“老三会”的职能分工，涉及到原企业权力结构、利益的调整，一个可行的思路也是许多企业改制的实际做法是，用在“新三会”中的成员身份换取“老三会”中的个人身份，使一部分党委书记、工会主席、职代会代表成为公司董事会、监事会的成员。但是这种在企业领导成员中改变身份的做法只能在一定限度内，并且进入董事会、监事会的党委代表和职工代表只能以其相应身份如董事、监事的身份参与公司的决策、管理和监督，而不是执行党委会、工会和职代会的职能。

2. 国有企业股份制治理结构的特点及改革方向

(1)当前国有企业改造为股份制的法人治理结构的特点。

第一，在股权结构上的特点。突出的一点是国有股比重高，因而，尽管采取了股份制形式，发生了资产的委托—代理关系，在本质上仍是行政性而不是市场性委托，资产权利性质仍以超经济性质为特征，政企分离仍无制度保障。但比承包制有进步，一是股份制尽管国有股占绝对优势，但至少是使国有资产以企业为单位可分割，可分成若干份，不像以往作为统一整体无从分割，可分是可交易的重要准备；二是尽管仍是国有股占绝对优势，但代表国有股股权的已不再是单一行政主管部门而是多元的政府部门，在一定程度上提高了企业决策的民主化、程序化，降低了单一主管部门对企业干预的直接性、垂直性、随意性。

第二，在监督方式上的特点。一是国有制改造为股份制在国有股占绝对优势的条件下，委托者对代理者的监督主要是内在于企业的监督，大股东(主要是国有股)不可能通过外在的股市来实施监督，只能直接委派代表内在于企业实施监督，因而股份制企业目标主要取决于股东利益，尤其是大股东的利益，小股东在大多数情况下是委托投票，而大股东通常又是持25%以上所有权益的，产权相对集中度高。对于公司利润分配起最重要作用的是由大股东构成的董事会。二是董事会作为国有大股东内在于企业的代表，其行为目标与所有者大股东(国家)基本一致，大股东对董事会的监督、评价标准主要是公司资产规模的扩张，若是上市公司，则其次要求股票市值增值。三是董事会及董事长的权利被较严格地限定在公司章程规定的范围之内，但委托者对代理者的监督在信息获得上是不充分的，获得信息的方式无保障，也不完备；同时，在发生的越权行为中，主要原因在于公司章程难以事先具体界定清楚董事会及董事长应有的权力及责任，因而也难以识别其行为是否越权。

第三，股东及董事会对经理人员的监督特点。一是对经理人员的目标要求主要是利润指标，而经理人员本身的目标最主要的是管理权限规模的扩大，二者存在差异。二是董事会了解经营状况的信息来源最主要的是经理人员的定期检查。董事会对监督的信息获得比较被动，尽管董事会有权决定经理的任免。

第四，监督成本较高。一方面存在信息获取上的困难，因而要获得准确、必要的监督信息所支付的费用、时间较多；另一方面，由于所有权主体多元化，即使是国有股占优势，但代表国有股的行政主体也多元化，削弱了单一部门单一隶属的行政控制的垂直性，但相应地也使所有者(主要是国家)对代理者、管理者的监督费用上升，在国有股之间，也存在不同代表之间的摩擦，尤其存在哪个部门代表国家(所有者)委派董事的争执。这种摩擦反映出不同部门、不同国有法人单位在进入同一股份公司中的利益冲突，这种冲突导致制度安排的成本上升。

第五，在国有股占优势的条件下，所有者通过市场交易转移风险责任的可能性不大。资产的市场交易性普遍较弱，究其原因主要在于两方面，一方面是高比例的国有股按现存规定不能交易，是否交易并不取决于市场要求，而是取决于政府行政规定；另一方面，资产交易市场，尤其是股权交易机制不发达。由此形成两方面的结果，一是所有者(国家)既无法通过市场交易来逃避或转移风险，也不能通过市场交易使国有资产升值；二是股东作为大股东只能内在于企业直接监督，无法通过外部市场来对代理者进行评价、选择，小股东则除通过委托投票来影响企业外，还可以通过外在的市场投票以约束、选择企业的可能。

(2)我国公司法人治理结构的选择。如何构造我国公司法人治理结构是建立现代企业制度中的一大难题，下面仅提出一种思路。那就是借鉴日本的做法，营造经理主导型的公司治理结构良性运转的环境，形成对经理人员的激励和约束机制，使经理人员追求事业扩张而非个人收益最大化。

首先是改革原有企业治理结构，形成企业内部经理主导治理结构。这需要调整改革思路，使各项改革的制度安排都要适应这一方向：

①实行企业无主管部门经营。明确国有企业终极所有权属于国家,除少数关系社会安全的非竞争性行业外,不需委托主管部门行使所有权。

②大力支持法人相互持股,包括银行等金融机构和法人之间相互持股,形成若干以股权关系为纽带的企业集团,以法人股东所有权取代主管部门作为国有股股东所有权。同时,是否持股或被其他的法人持股,其决策权在于企业经理。当然,这有赖于专业银行转变为商业银行、专业金融机构企业化。

对于非营利的社会公益性事业,可通过组建各种基金会,由基金会作为机构法人所有者,对其投资的各种不同企业行使所有者职能,并以资产收入和财政预算为基础发展各类社会公益性事业。

③在法人相互持股形成后,企业董事会成员由股东大会选举产生,这便会发生实质性变化,将形成基本由企业法人代表之间相互选举董事,董事和法人董事将在董事会中占支配地位,从而形成经理人员主导、支配的公司治理结构。

④加强民主管理,通过立法形式允许职工进入董事会。从强化企业民主管理和发挥工人阶级领导作用的角度看,我国公司法所设计的法人治理结构存在三个主要问题:一是国有独资公司只是极少数,这就意味着在绝大多数公司中职工代表并不能进入董事会,并不能参与企业的生产经营决策过程;二是国有独资公司的职工有权入选董事会,而非国有独资公司的职工却无缘“问鼎”,因此,由于用工主体的经济性质不同使企业职工的政治待遇出现较大差异;三是在大多数公司中只允许职工人选监事会,但与欧美公司治理机构相比,我国公司监事会的权力过小,监事充其量只能列席董事会会议。

结论是显而易见的,必须突破公司的禁区,允许职工进入各类公司治理结构。另外,监事会的权能也有待进一步强化。

⑤通过企业管理制度建设,由董事会行使经营监管权,帮助经理解决经营困难,对不称职的经理进行制约。培植职工与企业“命运共同体”关系,让职工感受到自己是企业的主人,以避免职工追求个人收入增长对决策的压力,使经理专心以企业发展为决策目标。建立完善的市场体系,健全市场机制,排除行政部门对特定企业的保护或“父爱”,使企业在市场竞争中求生存和发展,让经理真正感受到市场竞争的压力,从而慎重决策,把企业利润主要用于积累和企业发展。

五、对“内部人”控制的控制

从现代公司理论来分析,所谓内部人控制是在所有权与控制权分离的条件下形成的。所有权与控制权的分离是适应现代经济与社会化大生产的要求而出现的,它是现代公司的特征。在两权分离的条件下,不掌握企业经营权的分散的股东成为企业的外部成员,企业实际上由不拥有股权或只拥有很小份额股权的经理阶层所控制。因而,内部人控制问题涉及的是公司治理结构中控制权的分配。

内部人控制指的是,经理人员事实上或依法掌握了控制权,他们的利益在公司战略决策中得到了充分的体现,这种控制往往是通过经理人员与工人的共谋(Collusion)而实现的。内部人控制作为现代股份公司的内生现象,在各国股份制实践中是一个普遍问题。在向社会主义市场经济转轨过程中,由于各方面制度环境的不成熟,企业的内部人控制问题更加突出,也显得更加难以解决。内部人控制有所谓“事实上”和“法律上”之分。法律上的内部人控制指的是内部人(经理人员和工人)通过持有企业的股权而掌握企业的控制权。事实上的内部人控制指的是内部人不持有本企业的股份,不是该企业法律上的所有者,一般都从上级主管部门的行政性股权中获得对企业经营的控制权。

在我国经济体制转轨的过程中,为了促进国有企业的政企分开,使企业走向市场,改革的重要内容就是向企业下放权力,减少外部对企业的干扰。1984年以来在全国实行的城市经济体制改革中,行使社会管理职能的政府逐步减少了对国有企业生产经营的行政干预,同时作为所有者代表的政府将企业经营的重大权利交给经营管理者,这样,在国家所有者(代表)还没有进入企业并在企业内行使所有者职能的情况下,对企业实行“自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展”的政策,推行厂长(经理)负责制,实际上是所有者的部分或全部决策权、分配权在缺乏制约的情况下交给了厂长(经理)。尽管政府手中保留有最终控制手段,对经理人员聘任和解雇的人事权,而这一点又受到两方面的制约:一是企业财务和经营状况不透明,政府不能掌握充分的信息,从而政府缺乏对企业的评价能力;二是中国干部人事制度的“能上不能下”,经营失误很少受到追究,往往是易地做官。此外,国有企业职工难以流动,长期形成了对企业的过分依赖,中小企业间的相互攀比,使厂长面对着职工追求工资福利最大化的强大压力,这种刚

性的就业制度与工资制度，必然以国家在企业内利益的损失为代价。可见扩权后国有企业出现了利益向内部人（包括企业职工）倾斜，存在着事实上内部人控制现象和趋势。

国家所有权代表明确化的困难，是内部人控制加强的另一个重要因素。由于这个问题没有很好解决，实行股份制改造的企业内部人控制的问题更加突出。首先，企业组织结构的缺陷强化了内部人控制。在我国建立的股份公司中，实际上有相当多的公司的董事会和经理层几乎是由原企业的各级管理人员原班人马组成，有些是原来的厂长担任新公司的董事长并兼任总经理，有的则是由原公司的上级主管部门象征性派出一名董事长，而由原厂长担任总经理，而绝大多数公司的监事会主席都是由原公司行政首长的助手或工会主席或党委书记担任。其次，“国有企业所有者缺乏”的现象也使内部人控制现象得到强化。企业进行股份制转制后，原行政上级已经失去了制约新公司的法律依据，而国有股权代表的人格化至今仍不甚明确，真正能对国有资产保值增值负责、关心国有资产利益的、国家所有者的人格化代表尚未建立起来。可见，我国股份公司中的内部人控制主要是在所有者的事实上缺位以及所有权约束机制难以发挥作用的情况下出现的，主要是企业治理结构的完善问题。

同时企业内部人控制发生在体制转轨时期，它是企业走向市场过程中难以避免的，从某种意义上讲，这一现象也表明企业自主权逐渐加强，政府对企业的行政干预在减少，企业权力已得到加强。但内部人控制本身是公司制不成熟和不规范的产物，它往往会给公司规范运行和健康发展带来一系列弊端。其一，内部人控制的企业行为通常不是利润最大化而是经理和职工个人的利益最大化，这种利益既包括内部人追求货币收入的最大化，也包括追求其他的非货币收入。其二，内部人控制的企业实际上是一个权力失衡的格局。没有外部人的监控和约束，企业经理为营造自己的独立王国，为扩大自己的控制权会采取不顾风险而大量举债投资的行为。由于内部人实际上是“风险逃避者”，企业的债务风险由投资者（股东和债权人）承担，因而企业规模的扩大并不能保证投资收益的增加，投资风险却增大了。其三，内部人控制还会导致出资者资产包括国有资产的流失，如企业为自身谋利益在内部设立“小金库”，将一部分所有者的权益占为己有，或通过设立附属单位（体外投资）将资产转移，并将这部分转移的资产收益留给内部人自己享有。

内部人控制对企业运行的效率来讲是弊大于利的，不利于公司的健康发展。针对我国体制转轨时期国有企业出现内部人控制现象的原因和特点，在公司制改造时，通过建立完善的治理结构有效地实现对内部人控制的控制，就显得十分重要。

第七章 国有资产管理体制改革与创新

一、国有资产管理体制改革的原因与思路

1. 传统国有资产管理体制弊端

由于历史和社会制度的原因,中国拥有庞大的国有资产并构成了独特的资产结构及管理方式。我国传统的国有资产管理体制形成于产品计划经济体制,由于国营企业的经济活动是通过国家按产品门类设置的经济主管部门分别组织进行的,国家对产品实行指令性计划生产和分配,国家统负盈亏、统收统支,因而传统的国有资产管理方式也是一种所有权与行政权合一,依靠庞大的行政管理系统进行直接管理的。这种管理体制在国民经济尚处于“一穷二白”的状况、产出简单、国有资产数量不多的建国初期,对于集中人力、财力、物力,医治长期战争的创伤,迅速建立完整的工业化基础体系,曾发挥过极为重要的历史作用。以后,随着经济规模的扩大,国有资产数量的增多,经济活动趋于多样化,就越来越显现出其局限性。虽然改革开放以来国有资产管理体制也随之发生变化,但仍在很大的程度上保留计划经济管理的形式和内容。在建立社会主义市场经济体制和现代企业制度中越来越显露出严重弊端。

(1)国有资产缺乏人格化的代表,使国有产权虚置和缺位。国有资产从本质上具有完整性。同一资产的所有权不应由多个所有者行使。但目前许多国有企业的资产所有权没有界定,致使侵占国有资产现象时有发生。同时,几乎所有的经济管理部门又都行使国有资产所有者的权力,这种产权不清、多头管理的现象,必然造成部门之间争权夺利,形成对国有资产都管又都不管的现象,各部门关注的重点是国有资产收益的分配,而对国有资产的保值则不太关心,一旦国有资产流失,很难追究哪个部门的责任。

(2)企业无法成为合格的市场主体。企业是组织国有资产运营的经济实体,国有资产的有效增值取决于企业的有效经营,而政府机构行政化的直接管理方式导致企业成为各级行政机构的附属物,企业缺乏必要的自主经营。同时国有企业职能社会化,导致国有资产保值增值的机能减弱,经济效益不佳。

(3)国有资产配置区域化,资产运营效率低下。行政机构的“条块”分割使得国有资产分割在各地区和各部门,并以实物资产管理为主,严重影响资产的流动和重组,导致增量配置不当,存量不能合理流动;与之相应的是重复建设、盲目建设,追求资产占有最大化现象十分突出。这与社会化大生产的分工协作关系和规模效益原则是背道而驰的,必然导致资产闲置与短缺并存,阻碍资源的优化配置和产业结构的调整。

(4)所有权约束软化,国有资产流失严重。由于传统国有资产管理制度的缺陷,再加上工作不力,大量国有资产脱离国家的监督和管理。近几年在落实企业经营自主权的同时,由于软化了原有的所有制约束,加之国有资产管理部门的职责不到位,真正意义上的所有权约束实际上尚未建立起来。由于缺乏约束,一些企业追求短期行为,国有资产流失严重。如为完成利润指标,达到显示政绩、多搞福利的目的,搞虚盈实亏;分配比例失衡,生产靠贷款,盈利啃资产,留利搞福利,还贷靠国家;产权变动时不进行资产评估,或压低评估值,用国有资产设置企业股和职工集体股等等,国有资产被化大公为小公或化公为私,难以保值和增值。

(5)行政干预过多,政府职能错位。政府既是国有资产的所有者,又拥有行政权和经营权。多重职能合一,政府机构难以胜任,导致政府管理经济的部门林立。由于政府、部门同时行使政资两种职能,而且政府部门首先是行政权力的主体,因此,所有权职能总是处于从属地位,政府部门往往凭借所有权将社会行政管理职能转嫁给企业,所有权权益势必要被社会职能所冲击;同时由于政府各部门都代表国家行使一部分所有权,又造成众多的行政机关对企业经营自主权的过多干预,其结果往往是:企业难以以盈利为目标面向市场成为自主经营的法人主体和市场竞争主体;政府经济管理部门管理社会和管理国有资产职能被弱化,该管的未管住,不该管的又管得过死。

2. 现有国有资产管理体制改革思路

如何解决国有资产运营效率低及其管理体制的问题,目前理论界占主导的思路是在保持公有制主

体地位不变的基础上，对现有的国有资产管理体制及企业制度实行改革，通过改良管理和运营，形成有效的激励和约束，以提高国有资产运作效率。这种思路比较典型的是所谓国有资产宏观管理体系基本构架的“三层次”说。

“三层次”说包括四个要点：一是国家统一所有——统一由国务院代表国家行使国有资产的所有权；二是政府分级管理——中央政府和地方政府分别搞专门的国有资产管理机构，分级进行监督管理；三是多元受托经营——国家把国有资本金交由经国家授权的一批经济组织去运营；四是企业独立经营——企业作为独立的法人实体和市场竞争主体，依法自主经营国家授予其经营管理的国有资产。

具体地说，这种主张所划分的三个层次分别是：第一层次是中央和地方所属的国有资产专职管理监督机构，其主要职能是进行行政管理。第二个层次是国有资产运营机构，其主要形式是由中央和地方分别组建的若干个投资公司、控股公司和资产运营公司，它们是参与市场竞争的法人实体，通过投资参股、控股、产权交易等方式，对国有资产进行经营管理，使之保值和增值；并以股东的资格，指定人员参加股东大会行使权力，通过派往参加企业董事会、监事会的人员参与企业的重大决策，但并不干预企业的日常经营活动。第三个层次是现有国有企业经公司改造后的新企业，在产权关系上与投资公司或控股公司相联结。从目前上海、深圳、青岛、北京等国有资产管理体制改革试点城市的实践看，基本上是按这种思路进行的。

二、国有资产管理的委托代理分析

1. 国有资产管理必然采取委托代理制

由前面章节关于产权和代理理论我们知道，产权效率来自产权界定的明晰与产权实施的高效。国有资产的公共特点决定了它只能通过委托代理这一资产经营形式来增值。其原因在于国有资产的所有者是全体人民，由于共同占有所导致的普遍“搭便车”行为，所有者人数过多而导致的过高协调费用等，使国有资产必须要有一个代理机构才能实际操作，也就是说，直接运营国有资产的人注定都是代理者，而不可能是终极所有者。而且，国有资产的运营并非只有一个层次的代理关系，而是包括了“全体人民一立法机构(人大及其常委会)—政府—资产经营—企业”这样多层次的代理关系。与其他不需要代理机构或多层次代理机构便能运营的所有制形式相比，全民所有制显然包含了较多的由所有者与代理者目标差异等原因造成的代理费用，以及由此引起的损失。不过，全民所有制(采取国有制形式)的优势往往表现为通过纠正“市场失效”而增进“社会经济效益”。为了进行对比分析，将西方国家股份公司的典型治理结构表示为：股东——董事会——经理——工人。我们将这表示为代理关系Ⅰ。考虑在前面所述国有资产管理“三层次”说中，政府实际上是全体人民的代理人，我们将传统型国有资产委托代理体制表示为：全体人民——人代会(全国和地方)——中央和地方各级政府——主管部门——企业负责人——工人。这种代理关系我们表示为代理关系Ⅱ。而将目前国有资产管理体制的目标模式表示为：全体人民——人代会(全国或地方)——中央和地方各级人民政府——国资局(国有资产管理委员会)——国有投资公司——国有股董事＋非国有股董事——企业经理——工人。我们将这表示为代理关系Ⅲ。

2. 国有资产委托—代理体系的特点及代理效率

通过简单的对比可以看出，代理层次上Ⅰ小于Ⅱ小于Ⅲ。仅从信息传递而言，层次越多，自上而下的信息传输越可能延滞和失真，由上而下政策执行(对委托人目标的执行)也越有可能被扭曲和误解。另外，层次越多，信息流越长，监督成本也越大。再次，过多的委托—代理层次也模糊了每一级委托人与代理人的责、权、利关系，加剧了机会主义行为和信息不对称的可能性，导致激励弱化和“败德行为”，无疑都加大了代理成本。由于以上三方面的原因，在其他条件相同的情况下，代理层次越多，代理成本越高。从这一点来说，国有资产经营的传统和目前改革模式的代理成本要远大于西方意义上的委托一代理关系。然而，差异不仅仅存在于委托—代理的层次上。在前面章节我们分析委托代理理论时曾经指出：西方股份公司的委托—代理关系实质上是市场关系，委托人和代理人之间是平等的交易关系。委托人是不存在动力问题的，而代理人则是利用激励—约束来监督代理人的。具体地讲是通过改进对代理人的报酬支付方式来实现激励相容的。通过“手脚并用”的投票，用替代(Replacement)和退出(Exit)来对代理人进行有效约束的。正是这一激励—约束机制保证了西方委托—代理关系的效率。

反观我国的国有资产委托—代理关系，委托人与代理人并不具平等地位，而是一种行政上下级关

系。委托人并不是在市场中购买代理人的服务,而是用行政指令干预代理人,强迫其执行计划目标。市场性委托—代理遵循的是“平等交易”思路,是我可以购买或不购买,委托人可以对代理人“用手投票”,代理人也可通过另谋高就对委托人“用脚投票”,双方都可以退出,退出权成为代理效率的有效约束,既减少了代理成本,也约束了委托人的“犯规”。而行政性委托—代理则遵循上下级之间的“管制”思路,是我来管你或不管你,双方被行政隶属纽带紧紧“锁定”(Lock-in),不能退出,变重复性博弈为一次博弈(One-Shot Game),代理人的“偷懒”得不到有效惩罚(退出或“报复性偷懒”的威胁在一次博弈中是不可信的),委托人也有过度干预的动机,而委托人对代理人的激励与约束是通过行政性的“收放权”来进行的。放权让利可以增强对代理人的激励,而放权后针对代理人的种种侵权和“化公为私”行为缺乏市场的约束,只能通过收权来予以负向刺激。

从以上分析可以看出,由于产权模糊导致的激励机制上的缺陷,使得代理关系Ⅱ和Ⅲ中代理人的动力不足,代理收益(因代理人的经营而获得的企业收益)要明显低于代理关系I;同时,由于缺乏市场的有效约束和代理层次的增多,Ⅱ和Ⅲ的代理效率要比西方式委托—代理关系低。

3. 国有资产委托—代理体系的三大基本层次及问题

考察代理关系Ⅱ和Ⅲ,我们可以将代理层次划分为基本的三种。第一层次在代理关系中表现为从全体人民——人代会(全国或地方)——中央和地方各级政府——主管部局的流程,在代理关系Ⅲ中则表现为全体人民——人代会——中央和地方各级政府——国资局的流程。这一层次面临的核心问题是公共选择,即社会成员的个人偏好能否汇总成社会偏好,而这一社会偏好又能否代表社会成员的个人偏好。对于前者,阿罗不可能定理已给了否定的回答,对于后者,布坎南等人发展的“公共选择”理论亦证明政府成员也是理性经济人,有自己的目标函数,追求自身人力资本的增值(如升迁、扩大下属职员等)和个人收入的最大化。存在着与全体人民偏好上的不一致(后者的是全民资产的增值),并往往以其个人偏好涵盖全体人民的偏好,即所谓“计划者主权”。而从另一方面来说全体社会成员对政府偏离行为的监督却很不容易。政府成员对全体人民“偷懒”的成本是分摊到每个人头上的,每人仅为12亿分之一,相当微小,个人常因如此过微的损失而没有足够的动力去约束政府成员的“败德行为”。即使有些动力,也往往期望别人去监督,自己坐享其成“搭便车”,这就是所谓“集体行动的逻辑”;社会成员数目越大,对代理人——政府进行监督的动力越小,而监督成本相应越大。

而在国家政府——国资局这一亚层次中的委托——代理关系的主要问题是如何保证国资局官员既负盈又负亏,难点在于委托人(政府)对代理人(国资局官员)的约束手段是不对称的,代理人受托代表、管理国有资产,盈利了无话可说,若由于管理不善造成亏损,其个人资产是无法抵补整个国有资产的损失的。理性的代理人预期到这一点,将更加剧因权责利承担不对称而产生的机会主义动机。如何有效约束代理人的机会主义行为,同时在激励机制上设计负盈负亏的动力结构是这一层次的难点。

代理关系Ⅱ中“主管部局——企业负责人”及Ⅲ中“国资局——国有投资公司——国有股董事”的流程构成了第二个基本层次,其核心问题是政府与企业的关系。在传统体制下,企业为避免“棘轮效应”,被主管部门“鞭打快牛”,常常在计划指标的确定上与政府讨价还价,甚至隐瞒自己的真实偏好,或上下勾结合谋,政府的放权让利则由于监督成本过高不得不退回到行政性控制的老路上来,形成“一个想管,一个想逃;上有政策,下有对策”的体制博弈。在代理关系Ⅲ中,所谓竞争性国有投资公司并不能“模拟”出真正的市场,而在国有投资公司——国有股董事之间又产生了监督问题。国有股董事并非国有资产的人格化承担者,更多是由行政指派,没有充分的动机对国有资产负责,在监督成本很低的情况下,他们会偏向于采取“事不关己,高高挂起”的态度,而在对他们的监督不易进行的时候,他们或直接,或和公司经理、董事会中的非国有股权代表“串谋”侵吞国有资产。

代理关系Ⅱ中“企业负责人——工人”和Ⅲ中“国有股董事——企业经理——工人”流程构成了第三个基本层次,它反映的是企业的委托——代理关系,正是西方委托——代理的分析范畴,然而它也带有“中国特色”,即存在着国有股董事、经理与工人一起合谋,共同欺骗国家、侵吞国有资产将之分光吃尽的可能性,政府对之的监督成本越高,合谋的动力越大。究其原因,一是国有资产无人负责,无人监管,国有资产的终极所有者——全体人民由于代理层次太多,“距离遥远”,监督动力和能力已经淡化;二是未能通过机制设计在企业内部构造出“激励兼容”、相

互制衡的激励—约束机制，在剩余索取权的分配上存在缺陷，未能与风险承担相对称，因而建立起能约束串谋行为的真正有效的内部治理结构应是这一层次的中心任务。

三、国有资产管理体制的创新

1. 国有资产配置合理化

提出国有资产配置合理化，从另一个角度看，就是要解决在市场经济条件下为什么要保留国有资产，这些资产配置在哪些领域最有效率的问题。在市场经济条件下，总会存在一些企业和个人不愿去做却又为社会所需要的事情，即存在着“市场失效”的问题。政府的适当干预被认为是解决这一问题的主要方式（尽管在“市场失效”的地方是否存在着更严重的“政府失效”问题上有着很大争议），用国有资产去做那些企业和个人不愿做、做不好的事情，构成政府干预的重要方式之一。具体地说，在市场经济条件下，国有资产大体上在下述领域具有相对优势：①具有显著外部经济性的部门，如国防、环保、基础科研和教育、部分交通运输部门；②自然垄断，如城市供水和煤气、电力、电信、某些严重缺乏的自然资源生产部门；③信息严重不对称的部门，如部分金融、医药部门；④只靠市场力量难以支持其迅速成长的某些幼稚产业部门。此外，在市场融资体系尚未成熟、缺少具有长远眼光和强大实力的民间大型投资主体的条件下，某些明显滞后的基础产业部门仍然需要国有资产的进入，以发挥其支配和引导作用。

对国有资产适合于进入上述领域，需要有两点说明：第一，这些领域通常是其他所有制主体不愿进入（如在具有显著外部经济性部门）、进入后容易出现垄断和欺诈问题（如在自然垄断和信息严重不对称部门）以及在短期内难以明显起作用（如在幼稚产业部门）的领域，但这些领域的活动对整个经济的运行和发展又至关重要。国有制的优势表现在它能以比其他所有制形式较低的社会成本进入这些领域，它本身往往不一定显示出高效率，但它的活动有助于提高我们常说的“社会经济效益”。第二，说某些领域“适合”国有制进入，并不意味其他所有制形式“不适合”进入。在政府以适当方式（如进入特许、价格控制、税收贷款优惠）的干预下，其他所有制形式的进入往往是可能和必需的。对国有制来说，进入也可有多种方式，如专营、控股、参股、贴息等。与以上讨论相比较，目前国有资产存在着明显的战线过长和配置结构的不合理。一方面，国有资产仍然大量停留在竞争性行业，而这些行业内其他所有制形式通常更有效率；另一方面，适合国有制进入的行业，特别是铁路运输、电信、电力、城市公用事业、基础科研和教育等领域却存在不同程度的发展滞后，成为整个经济发展的“瓶颈”环节。于是，出现了国有资产配置的严重“错位”现象：不该进入的退不出来，该进入的又不充分，纠正这种配置“错位”，使国有资产逐步从竞争性行业退出来，转移到国有制具有相对优势的领域，便成为国有资产产权制度改革在宏观上所要解决的主要问题。

2. 改进代理体制，提高管理效率

改进代理体制，提高管理效率的要点是：①由政资合一向政资分离转变；②由资产管理、经营合一向资产管理、经营分开转变；③资产管理由实物形态向价值形态转变；④管理和经营国有资产都要受到“效率边界”的约束；⑤促进积极竞争，减少和防止国有资产经营中的垄断。

依据以上原则要点，一种较“负责任”的国有资产经营管理体制可按下述方式构建：①在中央和地方之间合理划分已有国有资产产权。中央的“效率边界”决定了它不可能把数以万亿计的国有资产完全由自己管起来，需要实行分权管理。具体地看有两种方案可供选择：一是按照一定规则把已有国有资产产权明确划给中央和地方，二是把国有资产最终所有权划归中央，实际管辖权则长期稳定地划分给中央和地方。假如上述产权划分范围包括了县和县以上行政单位，那么在全国范围内可以出现几千个产权界定比较清楚的公有产权主体，为国有资产参与市场竞争创造不可缺少的前提条件。②在中央和地方行政单位成立独立性和权威性较强、全面管理国有资产的行政机构，其人员可由现有的国有资产管理部门和行业（企业）主管部门的部分人员组成。③在中央和每一地方行政单位的国有资产管理机构下，形成一定数量，不超过管理“效率边界”的资产经营机构。经选择的大型企业、企业集团、投资公司、银行、失业医疗保险和养老基金会及其他适宜的机构，可作为国有资产经营机构的候选者。在国有资产经营机构之下，对原有的国有生产性企业进行公司化改造。为了防止对企业股权的垄断性拥有，除极少数特殊企业外，应实行国有股股东的多元化，并对每一国有股股东的持股比例规定最高限额，限额高低可视企业规模而定。对原有单一股东的国有企业，可通过股权拍卖和国有资产经营机构之间的换股等方式，实现国有股股东的多元化。此外，要积极引人非

国有股，包括各种类型的法人股（集体、合作、“三资”等法人机构股）和个人股。按照前面对国有资产“配置合理化”的分析，在一般竞争性行业，国有股的比重要逐步降低，在部分行业中甚至可全部退出。即使在一个时期需要国家参股和控股的企业，也应适当引入非国有股。总之，股权结构的合理化是一个值得足够重视的因素。在新的国有资产管理和经营体制中，经营机构分散持股、交叉持股和生产性企业的股东多元化，应成为一个重要特征。

3. 推行国有资产的资本化经营

在市场经济条件下，国有企业经营可分为资产的实物形态经营和价值形态经营。其中，前者表现为企业对厂房、设备、原材料等实物的占有、支配、管理，实现产出数量的增加和生产规模的扩大；后者表现为企业对国有资产在价值存在形态上作为生产要素加以经营，合理投资，在不断更新的运动中实现增值。从经济运行的角度看，国有资产就是国有资本，具有资本属性，企业经营表现为资本经营。所谓国有企业的资本经营，是指根据国有资产的资本属性，把企业所拥有的一切有形的、无形的存量资产和增量资产变为可以经营的价值资产，通过资本的快速循环流动、裂变、组合、优化配置等各种方式进行有效运营，以最大限度地实现增值，实现国有资产收益最大化。在市场经济条件下，国有企业实行资本经营，通过将闲置资产变为活化资产，用小资产经营大资产，以存量资产吸纳增量资产，用增量资产优化存量资产，实现资产的合理配置、快速循环，可为企业的发展壮大提供新的增长点，为资本增值提供新的机遇。其根本原因在于，产权关系明确的现代公司制度有较高的开放性，能使资产以证券、货币及实物形态进行较自由的流动。国有企业通过改制为现代公司，可以充分利用现代市场经济提供的交易工具和交易方式，提高国有资产的货币化和证券化水平，可以大幅度地降低资产的交易费用，实现在传统体制下在实物形态和货币化、证券化水平较低时难以完成的交易活动。另外，现代公司是法人产权制度，其治理结构是一种典型的关于资产权利的委托—代理制，由此而产生的资产所有权和支配权的分离，在当代产权多元化和股权日益分散的条件下，可以实现用较少的资产取得公司的控制权，运营大资产。现代管理技术和信息技术的进展也为资金的快速循环提供了可能。

第八章　现代企业制度创新的运作机制

一、企业制度创新的本质

1. 制度创新的约束条件——收益与成本

制度经济学认为，制度是关于交易活动的规则。由于正交易成本的存在，制度的运行是有成本的，从而对制度创新也可以进行成本—效益分析。

制度“包括一个人或者其他人受益或受损的权力”。在这个意义上，制度是关于利益分配的原则。制度创新的机会成本就是有关制度主体在原有的制度安排下所享有的“受益的权力”（即所谓“既得利益”），如中国国有企业的干部和职工在原有制度安排下所享有的福利和保障等权利。制度还可以被理解为关于交易活动的知识的载体。从这个意义上讲，制度创新的机会成本就是人们在原有制度安排下所拥有的交易知识及其所形成的交易习惯（即所谓“习惯势力”），如中国的政府官员在原有的制度安排下所拥有的关于计划管理的知识以及企业干部所形成的“找上级”的习惯。制度创新之所以会发生，是因为新的制度能给人们带来更大的好处。一般地讲，制度创新的目的，就是为了在新的、变化了的内部和外部、主观和客观条件下，捕捉新的获利机会，从而使经济效益有所提高。适当定义的“新增收益”，总是构成制度创新的动机，无论创新者是政府还是个人或者是以私人利益为行为目标。但是，正如任何创新活动都要付出成本一样，制度创新也是要付出成本的。在一定的条件下，过高的创新成本会使制度创新本身成为“不合算”的事情，使其迟迟不能实现。所以，制度创新实际发生的前提条件，不仅是新制度运营之后所能提供的净收益，而且必须满足以下条件：

$$Wn-TC>Wo$$

其中，Wn 为对于进行制度创新的（这一代）人群来说，新制度运行起来之后能为他们提供的一生内的预期收益；TC 代表同一群人为改革制度而付出的种种代价，即创新成本；Wo 代表旧制度所能为他们提供的净收益。不等式表明，只有把创新成本也考虑进去之后新体制的收益比旧体制高，创新才会实际地发生。给定 Wn 和 Wo，创新成本 TC 越大，创新越难。

2. 企业制度创新的“非帕累托改进”

如果对社会上的每个人来说，都存在人均的 $Wn-TC>Wo$（成本相对地均匀分摊），再假如每一种成本支出都能立即因获得收益而得到补偿，社会上每个人都在创新中获益而没有人受损，那么一般来讲创新将会是顺利的，不会遇到多大的阻力，因为这时创新的过程属于“帕累托改进”（现实中的某些具体改革措施在一定范围内可以被认为是“帕累托改进”），但一般的情况恰恰不是这样，制度创新实质就是要改革人们之间的利益关系，在这当中总会有人受损。这可以由以下三方面原因造成：一是由于制度变革导致一部分人将失去旧体制下的种种既得利益，又不可能在新体制中获得相应的替代物，发生了实际收入水平的绝对下降，他就会反对制度改革。二是由于改革虽然最终说来能使社会上绝大多数人获益，但大家最后获益相对多少是不同的，只要有人在社会收入结构中，与他人相比，收入的相对水平下降了，他们也会反对制度变革。第三，即使把“补偿”因素也考虑进来，人们可以用改革所带来的高额收益对受损者进行一定的补偿，也还是不能解决问题。因为不可能实行“完全的补偿”，一直补偿到人们相对收入水平都不变。因为如果进行这样的补偿，利益关系的格局事实上还是没有变化，制度创新也就没有发生。由此可见，制度创新的本质是“非帕累托改进”。

制度创新的这种性质，决定了改革过程必然会遇到各种各样的阻力，并引起一系列的矛盾冲突。

3. 国有企业制度创新面临的难点

改革开放以来，虽然经过几次重大的思想解放运动，从而极大地扫除了陈旧、僵化的思想观念，并且在改革开放的实践中旧的思想观念也在不断得到更新，但一些比较根深蒂固的思想观念仍在发生作用，束缚着人们的手脚。特别在国有企业改革问题上，还存在较大的思想观念障碍。

（1）担心国有企业改革会削弱公有制主体地位。在一些人的潜意识中，往往把公有制和国有企业划等号，或把国有企业视为公有制的基础，因而一旦把国有企业转化为“混合经济”企业或非国有企业，就

认为这是动摇了公有制的主体地位，把国有实物性资产的转移看作是削弱了公有制的基础。

（2）担心国有企业改革影响国有经济的主导作用。在一些人的观念中，国有经济的主导作用应着其在总产值中所占比重的大小。一旦国有企业改革减少了其在总产值中所占的比重，就认为国有经济的主导作用被削弱了。

（3）担心国有企业改革会导致国有资产流失。在一些人看来，国有企业中的厂房、设备等就是实实在在的国有资产，一旦这些实物性资产被变卖，国有资产就没有了。还有一些人不作具体分析，一味强调在国有企业改革中国有资产不能动，否则就是国有资产流失。

（4）担心国有企业改革会丧失社会主义制度的优越性。在一些人的思想深处，有着传统体制的深刻烙印，他们把国有企业所提供的“铁饭碗”、“大锅饭”的保障视为社会主义制度优越性的体现。一旦国有企业改革废除了这种保障，就认为是丧失了社会主义制度的优越性。

（5）担心国有企业改革会产生政治和社会的不稳定。在一些人的头脑中，国有企业成了政治和社会稳定的安全阀，国有企业是最能用来实现“安定团结”的组织。一旦国有企业进行改革，实现政治和社会稳定的安全阀就没有了，天下就要大乱。

二、现代企业制度创新机制

1. 现代企业制度创新中的利益关系调整

虽然中国迈向现代企业制度是企业制度创新的必然，但中国实行现代企业制度不像西方国家那样是一种局部性的利益调整，而是涉及整个制度结构的全局性利益调整。在此过程中，一些既得利益将受到冲击，同时，也将形成一些新的利益主体，有较大的利益转移现象。按照我们上面的分析，这一过程是“非帕累托改进”。具体地说，在企业制度创新中利益关系调整主要涉及以下几个方面：

（1）从政府方面看，现代企业制度创新对其利益关系的调整大致有两方面的影响。现代企业制度的建立能大大增强企业活力，从而摆脱国有企业大面积亏损的窘况。政府只要管理国有资产保值增值和税收，就能保证其利益实现。同时，可以获得很大的政治上的收益。另一方面，在企业制度创新的过程中，一部分社会职能将从企业内部逐步分离出来，交由政府来承担。这一成本有多大，不仅要从经济上计算，而且还要从政治上考虑。政府对此必然有一个利害关系的权衡。

（2）从行政管理部门来看，现代企业制度创新对其利益关系的调整，影响更是重大。原先的综合管理部门的实际权限（各种审批权限）将逐步削弱，原先的主管部门被逐步取消，或转变为行业性管理。但行政管理部门也出现了新的利益主体，即国有资产管理部门。从这一角度看，它是属于权力转移的利益关系调整。按上述的利益调整，总体上行政管理部门的既得利益是受冲击的，利益受到损失。

（3）从企业经营来看，现代企业制度出现所要建立的法人治理结构，会削弱原有经营者在以往企业改革过程中形成的内部控制权，形成对其既得利益的冲击。但在现代企业制度建立的过程中，将彻底改变经营者低报酬的局面，这对经营者来说则是一种新的利益来源。因此，企业经营者在利益调整中将有得有失，关键是制度出现所提供的收益是否足够的大，可用来补偿其损失。

（4）从企业职工来看，现代企业制度创新对其利益关系的调整，其影响程度不等，分布不均匀。

2. 制度创新中利益主体间的博弈

自改革开放以来随着利益分化和利益独立化，各经济主体的利益主体地位不断强化，形成了各自不同的利益函数，这与改革之初的情况大为不同。我们知道，经济活动既包括人与物之间的替代和转换活动，又包括人与人之间的交易活动。在这个意义上讲，制度可以被理解为制度的交易过程。实际的制度交易的约束条件是制度的交易成本。诺思指出，信息成本是交易成本的关键。由于环境的复杂性和理性的有限性，制度创新是在不完全信息条件下进行的。在制度交易活动中所存在的不确定性和利益冲突表明，制度创新类似于信息不对称条件下的社会博弈。因此，建立现代企业制度中的利益关系调整，势必形成利益主体间的博弈。其博弈的主要内容，就是企业制度创新过程中的收益与成本分配。

作为具有特定利益函数的利益主体，其理性行为就是追求自身利益的最大化。在建立现代企业制度中，各利益主体追求自身利益的最大化就具体表现为：承担较少的改革成本而获取较多的改革收益。在这一利益矛盾和冲突中，各利益主体便通过相互博弈来寻求某种均衡。因此，企业制度创新不是在利益协调和一致的情况下进行的，而是在利益矛盾的博弈中进行的。现代企业制度的建立，是这种博弈过程形成的公共选择的结果。

由于企业制度创新本质是“非帕累托改进”，在

博弈过程中，必然会有一部分社会成员希望改革，而另一些人反对改革；是否进行改革，如何进行改革，这时就要取决于双方的力量对比。当改革中利益将受损失的力量较为强大时，或者当双方势均力敌时，都不会发生改革（只会存在“改革的呼声”或“改革的讨论”）。而改革的实际发生，必定是在打破某种均势之后。这种“势均力敌”状态就是所谓的“体制僵持”。中国建立现代企业制度的一种可能结局就是陷入“体制僵持”状态，博弈的各方均受损，企业制度创新难以有突破性的进展。另一种可能性的结局是企业制度创新成本得到较合理的分摊，建立现代企业制度能较顺利的推行。

要由“体制僵持”到实施改革，有的经济学家提出了强制与让利的主张。其核心的问题在于，我们给定利益主体间的博弈的条件是什么？不同的条件，所设定的博弈方式是不同的，博弈双方的行为也是不同的，进而其博弈的结果也是不同的。这里所讲的条件，是综合性的，包括经济、政治、法律、社会、文化等条件。实际上，企业制度创新机制就是由这些条件所决定的利益主体间的博弈方式构成的。

目前，在建立现代企业制度中，我们给定利益主体间博弈的条件是相当不完善的。从经济条件来说，虽然改革以来我国经济有了长足的发展，经济实力大大增强，但相当部分国有企业仍处于亏损状态，而政府状况又不是很好，因此，总体上经济条件是趋紧的。从政治条件来说，虽然政局基本稳定，政治生活趋于正常，但潜在的政治不稳定因素仍然存在。从法律条件来说，近几年已出台了不少法律、法规，法制建设明显加强，但由于长期以来缺乏法治环境，至今仍处于法律不健全、法制不完善的状态。从社会条件来说，在政府的大力支持下，社会基本保持稳定，但随着收入分配差距拉大，下岗、失业人员增多，地区发展水平日益悬殊化，社会不稳定因素在增大。从文化条件来说，自改革开放以来，传统体制的思想观念、行为方式、生活习惯等已受到强烈冲击，市场经济意识在人们头脑中逐步得到强化，但许多传统的东西是根深蒂固的，更为欠缺的是有关现代企业制度的知识存量不足。因此，在建立现代企业制度过程中，利益主体间的博弈很可能出现偏差，造成较大的内耗，表现为企业制度创新机制的不完善。

3. 政府在现代企业制度创新中的作用

在企业制度创新过程中存在着两种制度主体——政府主体和非政府主体，建立现代企业制度就是这两种制度主体参加的社会博弈。由于制度是一种“公共物品”，政府垄断了国家的“暴力潜能”，政府就能够强制地实施制度变迁；并且政府的强制性实施具有一定的“规模效益”。因此，在企业制度创新过程中，不但强制性制度变迁的实现必须通过政府的强制实施，诱致性制度变迁也必须通过政府放松约束才能够实现。作为社会的正式代表，政府必须对制度创新的全局负责。在制度变迁过程中，政府的手段主要是意识形态、行政权力、法律和税收等。在强制性变迁过程中，政府主要采取强制的方式直接地实施制度变迁；在诱致性变迁过程中，政府主要通过说服和诱导的方式间接变迁。

由于中国建立现代企业制度的特殊性，以及涉及到全局性的利益调整，政府在此过程中将起到十分重要的作用，而且还要起到一种特殊的作用，即直接组织与推进的作用，但这并不是由政府来替代企业进行制度创新，直接帮企业规定其具体制度形式。政府的作用在于，为企业自主制度创新提供一个可能性空间。这一可能性，既能使企业激发起制度创新的冲动，有一定的制度创新的选择余地；又对企业制度创新的行为有所约束，形成制度创新的规范。政府的作用可以体现在：

（1）调整现行政策，与规章制度，扩大企业创新的选择集合。通常在现行政策和规章制度下，企业进行制度创新的选择集合是极其小的，以至于无法使其有所作为。政府根据企业改革过程的要求及时调整政策，可以为企业提供某些原先没有的获利机会，诱导企业进行制度创新，通过放松某些限制，给企业制度创新提供活动空间。

（2）解决历史遗留问题，为企业制度创新提供条件。由于中国建立现代企业制度的特殊性，进行一般的政策与规章的调整是不够的。历史遗留问题如企业债务、冗员、“企业办社会”、社会保障等的解决方式会直接影响到企业制度创新的成本与收益，因此，政府帮助解决历史遗留问题也是构造企业制度创新可能性空间的重要内容。

（3）大力宣传现代企业制度，强化人们的改革意识。思想观念及行为方式的改变，实际上是扩大了企业制度创新的可能性空间。政府通过手中掌握的宣传工具普及市场经济和现代企业制度知识，破除各种思想禁锢和传统习惯的束缚（改变非正式制度安排），不仅有利于提高人们在企业制度创新中的主动性和创造性，而且也有利于降低创新成本，使新的企业制度安排较快地得到社会认同。

（4）制定现代企业制度的基本规范。在尽量扩大

制度创新可能性边界的同时，政府要制定现代企业制度的基本规范，使企业自主创新有大致的方向和行为依据，同时还必须确定企业制度创新中自主选择行为的不可逾越的边界。

（5）加强企业制度创新的管理与协调工作，寻求改革的稳定形态。企业在一定的活动空间进行制度创新的自主选择，并通过示范机制实现现代企业制度的变迁，有可能出现不稳定的状态，因此政府仍需要加强管理与协调，增强制度变革的稳定性。同时，要协调企业制度创新中出现的利益矛盾和冲突，协调各方面配套改革的进度，着重抓好改革滞后方面的薄弱环节。

4. 现代企业制度创新应克服的两种倾向

中国企业制度创新面临两大难题，既要超越经验，超越十年制度改进所取得的成就，探索未知，又要尽可能平缓过渡，降低制度转换成本，减少社会动荡。在这一过程中，应当注意避免两种倾向。

（1）以制度模仿替代制度创新。制度创新之所以不易，是因为创新主体对选择的制度并不具有充分的信息，不能清楚地了解选择的结果与自己的效用预期是否一致。为了摆脱信息不充分对选择行为的限制，人们往往倾向于模仿，因为被模仿的对象已经被别人在不同条件下试验过，经验信息是相对充分的。模仿者只需支付学习费用，而不必支付创新费用，某些具有相同性质的技术、工艺等等之所以在不同国家被相互模仿，主要原因也在这里。但企业制度的参与者和约束对象都是人，而不同民族、国家的人都具有不同的文化背景、政治经济环境，所以制度本身不可能是同质的。因而在制度创新过程中，凡同质的技术性因素都可以模仿，凡异质的非技术性因素都不可能依靠简单的模仿获得成功。在制度创新中，当找不到更好的补充信息的途径，试验性地模仿则是必要的，因为你找不出更好的补充信息的途径，以降低选择过程的风险成本。

中国企业改革在选择以现代企业制度为目标这一正确途径的同时，也产生了以模仿替代创新的制度选择倾向，这表现为许多理论工作者和实际工作人员从一开始就在观念上先人为主地将现代的西方企业当作完美的制度形态，或者把“现代企业制度”这一概念与现代西方国家现有的具体的企业制度等而视之。这实际上是忽视了两个基本事实：其一，西方企业制度根植于具体的社会、政治、经济和文化环境，环境的异质性使各国的企业制度各具特色；其二，西方企业制度的现有形态经历了反复分化与整合的过程，其全部成就都具有历史性，其中的每一个创新因素既来自对一般发展趋势的适应，也来自对短期时空条件的适应。这两个基本事实外化出复杂多变、模式各异的企业制度体系，以至于任何一个成功的市场经济国家都不可能标榜自己的企业制度具有超越时空条件的普遍适用性。人们一般倾向于认为，日本企业制度是西方经验与东方文化的复合，但事实上日本在广泛借鉴西方企业发展经验时几乎都被作了日本式的改造，使之成为与日本社会、政治、经济、文化等条件相互适应、相互推动的组织形式和管理结构。日本成功的主要秘诀不在于把西方经验和东方文化简单重组，而在于对西方的经验和本国传统的制度体系作了双重的改造，从而实现了日本式的企业制度创新。

创新包括两种超越，一是超越别国的经验，二是超越自身的传统。中国迄今为止的企业制度创新还只限于对自身传统的超越，对前一种超越还缺乏强烈的自我意识。超越在这里不是指对西方企业现代化水平的超越，而是指从国情实际出发，突破既有经验和教条的束缚，走出一条适合于中国企业稳定发展的创新之路。

（2）以企业组织创新替代企业制度创新。企业组织创新包括企业内部职能组织重构和不同企业之间的产权、经营、利益分配关系的重新整合，目的是为了优化组织结构、发挥规模效益、降低交易费用。企业组织创新也是企业制度创新的重要内容，中国企业组织的内部结构和外部结构都需要调整，尤其需要借鉴世界各国企业重组的一般经验，加速公司化改革，但公司化改革不等于企业制度创新，后者包括企业产权制度、企业内部治理制度、企业组织制度等一系列的制度创新。其中，产权制度创新是为了适应现代市场经济对产权独立和产权自由转移的要求。对于产权关系长期混乱不清的国有企业和非国有企业而言，产权制度创新的意义尤为重大。企业内部治理制度的创新是为了形成所有者、经营者、生产者激励相容的管理体制。可见，以企业组织创新，甚至以公司化改革来替代企业制度创新，必然使制度创新的努力流于形式。

以企业组织创新替代企业制度创新的观点，已经明显误导了企业制度改革的实践。如将企业制度创新理解为上市公司，管理者用更多的精力去关心股市的涨落，而不在自己所能操作范围内，强化内部管理；以行政力量或其他非市场行为促成企业联合，组建所谓“企业集团”，复制类似80年代中后期曾经

在"三不变"原则下进行的横向联合,很少考虑集团在现行条件下的规模边界、核心企业与其他成员企业在利益与风险上的对称性等。指出以上出现的问题,并非意味着反对企业重组或公司化、集团化,而是为了强调企业组织创新必须与企业产权制度、内部治理制度创新同步展开。规模经济不完全体现于规模扩大,在某些行业,也体现于规模缩小。

三、中国经济体制改革道路与国有企业制度创新

中国经济体制改革道路被称为"渐进"改革之路,以区别于独联体、东欧国家的"激进"改革("休克疗法")。"渐进"和"激进"的区别,可以仅仅是快慢程度的不同,但人们也将目标的不同纳入其中。我国渐进式改革与原苏联、东欧国家激进式改革的根本性差异在于:我们的渐进式改革的基本特征,是在旧体制阻力较大还改不动的时候,先在其旁边或周围发展起新体制或新的经济成分,即允许制度增量(非国有制)发展,随着这部分经济成分的发展壮大、经济结构的不断变化和体制环境的不断改善,逐步改革旧的体制;而原苏联、东欧国家激进式改革的基本特征,则在于从开始就必须(只能)对旧体制进行改革,以此为新体制铺平道路。我国渐进式改革是在存量不动的时候,先通过增量改革来发展新体制,随着增量改革的积累,逐步改革整个经济的体制结构,为存量的最终改革创造条件;而原苏联、东欧国家的激进式改革,则是(在增量改革缺乏条件的情况下)直接进行存量的改革,并以此来促进新体制增量的成长。

一国经济是否采用渐进的改革方式,首先取决于其经济、社会状态是否进入危机的状态,人们是否已完全丧失了对原有体制的信心,是否不再希望在原有体制下其既得利益得到保护,能继续增长并保持相对较高的水平。从这个角度看,我国在70年代改革开始的时候,显然不具备接受激进改革方式的条件,一个重要的事实是:我国是在国民经济还未陷于全面停滞,增长还有潜力,还未(像原苏联、东欧国家那样)出现零增长、负增长的时候就开始了改革。十几年来,我国的渐进式改革呈现这样几方面的基本特点:与渐进式改革发展过程相适应,我国改革的目标模式也是不断调整的,各方面改革都采取了双轨制过渡的方式;在改革的最初阶段,国有经济的改革基本上局限于下放企业的经营管理自主权。

渐进式改革较之于激进式改革,有其优点,主要是:①使改革成本在时间序列上分摊,以降低短期改革成本,避免剧烈的经济、社会震动和短期产生巨额损失;②以"让利"和"补偿"方式,通过财政、银行等渠道,把制度增量(非国有制)所创造的一部分收益转化为制度存量(国有制)的收益,使制度存量内部的人的利益少受或不受损失,以弱化改革的反对力量,使改革在比较接近于"帕累托改进"的情况下进行。

但渐进式改革优点从另一个角度来看恰恰是它的"缺点"。这是因为,渐进式改革的短期改革成本可以降低,但各个短期成本总和,即长期改革成本却不一定低。而各种形式的让利和补偿,一方面导致了财政赤字,减弱了政府推进改革的能力,甚至引发通货膨胀,恶化改革的环境;另一方面,用非国有部门和少数效益较好的国有部门所创造的收益去补偿大多数效益低下的国有部门,以支撑和维持其运行,会产生"鞭打快牛"的问题,其实质是资源的"低效配置"。这种情况持续越久,改革越是难以推进,进一步改革所付出的成本就越大。在某一时刻,改革成本可能急剧增大,渐进式改革可能陷于停滞乃至出现"改革倒退"。所以,渐进式改革不是绝对的,渐进中也需要"激进"。特别是当涉及制度存量(国有制)中核心部分的变革时,"渐进中的激进"就显得更加重要和迫切。国有企业就是制度存量的核心部分。国有企业特别是国有大中型企业,是我国国民经济的骨干,其改革的进程,基本上决定着我国经济体制改革的进程,从而决定着社会主义市场经济体制建立的进程和最终成果。

改革开放以来,国有企业经过放权让利、利改税、承包制等改革阶段,取得了一定的成效,但仍然是大多数国有企业效益低下的状况没有根本改观。其原因就在于上述改革都属于"政策调整",而没有实现制度创新。

国有企业实现制度创新的关键在于产权制度。传统的国有企业的产权制度不改革,国有制就无法与市场经济相结合,从而社会主义市场经济体制就建立不起来。

党的十四大以来,我国国有企业改革又取得了一定的进展。这突出表现为从理论上把国有企业改革的目标确定为建立现代企业制度,并在实践中开始了以"三改一加强"(改革、改组、改造、加强管理)为内容的试点工作。但这种试点工作离改革的目标还相距甚远。

试点工作不宜拖得太久。如上所述,从总体上说,我国的经济改革是渐进式改革。但渐进不是绝对

的，渐进中也需要激进。由于国有企业改革是制度存量核心部分的变革，并与整个经济体制改革的进程相关联，因此，企业改革拖得越久，进一步改革的难度就越大，付出的成本就越高，所以，应在适当时机，条件基本具备时，加大改革力度，加快改革进程。

四、建立现代企业制度的配套改革

中国建立现代企业制度的特殊性表明，在中国建立现代企业制度不只是涉及个别方面的制度改革，而是整体性改革的一个缩影，必须有其他方面改革的协调与配合，而这些方面又都是相互联系、互为因果的，离开其中的任何一个环节，企业改革都将是孤军突进而难以取得成功。企业制度创新的配套改革涉及到政府职能转变、国有资产管理体制建立、市场体系的完善、社会保障制度的健全等一系列重大改革，其中相当部分已经在本文其他部分论述过，下面就社会保障体制改革等问题再进行简要的论述。

1. 社会保障体制改革

国有企业制度的特点是不仅政府对企业承担无限责任，企业对职工也承担了近乎无限的责任，就业、福利、保险三位一体，货币化的工资只是职工实际收入中一个不大的部分，此外的住房、医疗、养老、子女入托入学乃至就业（“子女顶替”）、其他生活福利设施、部分实物分配都直接依赖于企业。这种通过企业办社会而形成的以企业为中心的保障制度，也造成了职工对企业的严重人身依附，任何不经“单位”许可和上级计划安排的人员流动，都意味着当事人失去最基本的生活保障。近年在实物福利货币化、保险社会化方面做出了一些努力，但尚未取得大进展。其主要原因在于这方面的改革直接、广泛地触及到社会各阶层的利益，需要一系列新的制度安排，而这些制度安排又只能是政府机构、企业体制、金融体制、劳动体制诸方面改革综合推动的结果。

结合国内外社会保障的经验教训和中国的实际情况，建立有中国特色的社会保障制度，改革现有的社会保障体制，必须把握如下几个原则：

（1）增强保障职能。确保劳动者在年老、疾病、工伤、失业等丧失劳动力或中断就业的情况下，能从社会获得生活、保健等基本保障的物质帮助。

（2）坚持公平与效率统一，责权利统一。社会保险制度的改革，必须有利于建立激励机制，激发劳动者的工作热情，提高经济和社会保险效率。

（3）实行保障社会化。其一，保障对象的覆盖面、基金的社会统筹范围要扩大；其二，强化个人自我参与意识；其三，做到保险的管理、服务、监督社会化。

（4）确保基金安全、保值、增值。保险基金的运营，既要谨慎、避免风险，又要取得良好效益。

（5）理顺管理体制。社会保险实行统一领导、分级分类管理，在经办上要政企、政事分开。

2. 国有企业沉重债务负担的解除与银行体制改革

一个企业在经营过程中发生对金融机构的债务，是很正常的事。但是，过高的资产负债率会使企业的财务平衡状况变得十分脆弱。有关调查表明，目前国有企业的平均资产负债率已高达95%，其中国有大中型企业的平均资产负债率为93.8%。80年代初实行“拨改贷”以来，国家基本上停止了对已有企业的资本金注入，而以银行贷款的方式维持企业的生产和投资。这样一方面造成了产权关系的混乱（其突出表现是企业用银行贷款投资所形成资产归属上的混乱），另一方面又使企业资产结构中负债比例过高，使企业还本付息的负担很重。问题的严重性还在于，相当一批长期亏损、资不抵债且扭亏无望的企业，依赖于银行贷款的“输血”得以度日。从某种意义上说，这种贷款已属“政策性贷款”。因为这些早应破产却不能破产的企业实际上起了稳住一部分就业人员的作用，成了一种特殊的保险公司。对这些企业来说，向银行还债基本上是没有希望的。然而，假如硬让这些企业破产，按有限责任原则清偿债务，必然使企业亏损导致的银行亏损显在化，这又是银行所不愿意的。如何在这种复杂背景下解脱企业过重的债务负担，需要出台一些特殊政策，尤其需要银行体制改革和企业体制改革的相互配合。

由于债务累积原因的多元性，因而债务处置的方案就必然是多种措施的组合。这些可供选择的措施主要包括：①通过某种方式，将国有企业对银行的负债转换成国家财政对银行的负债；②通过某种方式，将国有企业对银行的负债转换成银行对企业的持股或握有企业的债务；③建立一种债务托管公司，将国有企业对银行的负债转换成债务托管公司对银行的负债；④尽快建立完善的社会保障体系，解除国有企业承担社会保障职能的包袱；⑤将企业进行分类，对那些资金严重不足、市场前景不好、经营管理不良、资不抵债的企业，实施破产处置；⑥通过产权交易市场，拍卖部分企业，其收入用于偿还对银行的负债。

解决国有企业的债务问题，尤其需要与银行体制改革同时联系起来考虑。在明晰产权的基础上，企

业不吃国有资产的大锅饭。因此，要使企业对财务软约束变成硬约束，如果银行本身没有硬的财务预算约束（说到底是产权约束），它们也不可能对工商企业进行约束。因此，银行体制必须进行相应的改革。

3. 冗员的消除和劳动力市场的建立

中国企业制度创新，特别是国有企业大规模制度的变迁，所面临的严重约束是庞大的社会就业重负和国有经济系统中冗员充斥。传统的就业制度和国家的经济、社会政策实际上把国有企业变成了社会安置就业、维持稳定的蓄水池，使本该存在的处于流动中的社会显性失业隐性化于国有企业之中，导致国有企业人员不断增加、冗员聚集、效率持续下降，目前一般估计国有企业的富余人员占职工总数的 30%以上。不难设想，即便建立起了较完善的社会保障制度，如此规模的富余人员流向社会，也会造成任何政府都难以承受的社会和政治问题。尽管非国有经济已长足发展，社会就业渠道已多样化，各类就业机会不断增多，但是，国有企业仍然是最有保障、最为稳定的就业蓄水池。

推进国有企业改革，必须使市场在配置劳动力资源中发挥基础性作用，以充分开发和合理配置劳动力资源，最大限度地发挥劳动者的积极性和创造性。目前，应着力解决如下问题：

（1）解决冗员问题。首先要考虑中国目前的实际状况和历史因素，特别是社会的就业吸收能力和职工的承受能力，在国有企业转轨时期，仅仅依靠开放劳动力市场来解决大量富余人员的出路问题，是不切实际和危险的。这也可看成是与一定时期相联系的一种特殊的“市场失灵”问题。这就需要开辟新的就业门路，在普遍重视效率的基础上提高整个社会的就业能力，如提倡企业内部自我消化，政府制定一系列鼓励、支持兴办安置过剩劳动力企业的可行政策。同时，加快社会保障、社会福利制度的改革，解除按市场需求就业的后顾之忧。国有企业的冗员有多种原因，其中相当一部分是结构性的错位造成的。要解决这类问题，必须搞好转业培训和就业服务工作。与此同时，国有企业必须加快建立现代企业制度的步伐，尽快形成企业与职工自主选择、双向竞争的就业机制，规范企业的用工和人事制度，以适应现代市场经济要求。

（2）实现职工收入货币化，建立社会保障体系。目前货币化的工资、奖金只是职工收入的一部分，另一部分则是由企业提供的住房、福利性服务（食堂、浴池、文体活动设施、子女入学入托）以及某些消费品实物组成。这些非货币化收入具有不可移动、不可分解、公共使用等特点，不仅是收入分配必然具有平均主义的性质，而且不能随职工的流动而流动，也就是说，收入的部分实物化使职工的收益权与转让权陷入冲突。阻滞劳动力流动的另一个因素是社会保障体系的缺乏。当劳动力经由市场流动时，原有企业内部的保险功能必须相应地转移到社会，建立起有关的社会保障体系，否则，劳动者就要面临他们往往难以承担的风险。

五、现代企业制度创新的路径选择

在企业制度创新的路径问题上，存在着两种极端的观点。一种观点可以称为“理性选择”论，即相信人类理性可以认识经济体制的运行规律，并据此设计出理想的经济模式及向理想模式过渡的战略和步骤。然后，运用行政手段自上而下地推行。另一种观点可以称为“自然演替”论，即认为人类理性没有能力从总体上把握历史发展规律，因此，可行的办法是让历史过程的自发演化去选择社会制度。以上两种极端的观点显然是片面的。就“理性选择”论而言（在社会主义各国的改革史中，大多数经济学家是相信与提倡过所谓的制度设计的，在我国，学者中对体制改革进行整体规划与设计的呼声一直很高），其弊端在于忽视了人的理性是有限的这一前提。制度创新就是众多经济主体在不完全信息条件下出于各自利益进行博弈的结果，最终出现的制度将不会和知识分子的理性选择完全一致（知识分子的理性是有限的，他们也是在不完全信息条件下进行选择的）。原因在于，制度安排对经济集团的利益分配有直接影响，不同经济主体自然会按照自己的利益倾向来参与制度安排的决策。只要制度安排不是由一个集团用暴力手段强加于其他集团，那么最终出现的制度安排必然会反映不同经济集团的利益按某种方式的妥协。这种出自不同利益主体的博弈结果，不可能由某种超越于这一博弈过程之外的知识分子理性来加以设计和选择。

就“自然演替”论者而言，他们不仅相信制度创新的基本动力是不同利益主体的博弈，而且相信，由利益主体博弈产生的制度之间存在着竞争，结果使得有效的制度得以存活，而无效的制度将被淘汰。以企业组织形式而言，这种看法的弊端在于，首先，市场竞争并不总是能够产生有效的企业组织。原因在于，竞争可能产生垄断，垄断则意味着组织过大，同时，组织创新的交易费用可能很高，致使众多中心厂

商宁愿放弃企业合并的效率提升机会也不愿合成一家,企业制度变迁中由于信息不完全和集体行动的逻辑会导致利益主体普遍的“搭便车”行为。同时,企业家的自发组织创新是受宏观制度环境约束和影响的,而宏观制度环境又受企业家及其他经济主体追求私利的行为的影响。这说明,企业家的自发组织创新的成功,除了知识与经验以外,还需要宏观制度环境具有某种超然性,即不会被某些集团用来谋求私利,从而对其他人的组织创新产生压制或歪曲的影响。而宏观制度环境的这种超然性是不容易维持的,因为既然经济主体可以选择生产性努力还是投资于改革制度规则来谋利,那么,越有能力影响政府和宏观制度的团体和个人,就越有可能把资源投放到影响宏观制度环境上去,其结果是减弱乃至于扭曲了市场竞争本来具有的推动技术与组织创新的功能。除了企业组织以外,西方市场经济中各国企业制度的现实差异也是对自然演替论的否证。

以上分析表明,理性选择论与自然演替论都犯了强调事物的一个侧面的错误。理性选择论正确地强调了理性与社会总体利益在制度创新中应当扮演指导的角色,但是过分夸大了理性的作用,忽视了对制度创新的基本动力的关注。而自然演替论则正好相反,它正确地强调了社会团体与个人的利益互动在推动制度创新中的决定性意义,但是过分迷信自发性力量的效率含义,从而否认了理性与政府干预的作用。如果我们不把上述两者各置一端,我们就会发现,恰恰是理性选择与自然演替构成了制度创新过程中的基本动力机制。

总的来说,企业制度形成于长期经济发展和制度演变过程。美国、德国、日本等主要西方市场经济国家的企业制度的形成均是如此。企业制度形成过程中每一个环节,每一次选择与调整,都包含着理性对自然法则的把握和自然法则对理性的制约。超越自然法则的理性选择不可避免地失去平衡的支点;制度创新只能严格地立足于这样的平衡支点,才不至于引发过度的社会经济震荡。每一个民族,每一个相对独立的地域空间,都客观地存在着唯一属于自己的平衡支点,一种制度结构向另一种制度结构演进,或以大推进的方式打破传统的均衡结构,建立新的均衡结构,都会发生平衡支点的转移。在此情形下,理性的创造力就在于或仅仅在于根据变化了的社会经济环境和上升的经济发展阶段,寻找相对稳定的平衡支点。

市场经济模式及其企业制度在西方国家的局部成功,已经并在为各国的经济体制或企业制度选择提供更大的空间。市场经济的民族化倾向和国际化倾向会随着理性选择与自然演替程式在更大空间内的统一日益突出。市场经济的现有发展水平向各国所展示的企业制度模式的多样性,可以为中国企业制度创新提供一个良好的参照。中国企业制度创新的成功取决于理性选择与自然演替的统一。其理性特征集中表现于对民族个性的准确把握,其自然特征表现为对市场经济的基本法则的认同。

第二篇　组织创新

第　二　篇

第一章 组织创新概论

一、企业产生的原因

现代微观经济学的主题之一是企业或厂商理论，这是人所共知的。在经济学理论的整个发展历史中，企业理论也是重要的组成部分，然而，关于企业的理论直至今日也没有取得完全一致的意见。“关于商业企业在市场经济中的作用，经济学能够告诉我们什么呢？我认为我们必须承认的是目前的论述还是不够严密的”。温特(Sidney Winter)、彭罗斯(E. Penrose)曾分析过企业理论无法取得统一的一个原因是：一个“企业”决不是一个能够明确划定的实体，它不是可以观测的、从物体上与其他实体分离出来的物体，如果不讨论企业做什么或在企业中所做的事，要定义企业是困难的。这样一来，每一个分析者都可以自由地选择企业诸多特征中自己感兴趣的一些特征，并根据这些特征来定义企业；同时也为此后理论上的争议埋下了根源。

在企业理论的诸多学派中，有三种学术观点影响最大，也与组织创新的论题直接相关。第一种观点是将企业组织视同生产函数；第二种则强调企业组织是处理和能够处理交易和信息的制度；第三种则认为企业是知识的集合体。

第一种观点通常认为企业拥有一种特殊能力，它可以通过一种具有生产函数特征的流程将投入转化为产出。在这种理论中，企业被假定为一个行为主体，它的决策应遵循理性原则，理性原则的表现就是使利润达到最大，如果考虑到未来就是使未来各期的利润现值之和达到最大。生产函数论中隐含的一个极为重要的假定是企业生产的商品是同质的，投入、产出的购入和销售是在现场完成的，技术被假定为是外生的。因此，生产函数论实际上是在说明一个外生的技术和生产流程如何将投入转化为产出的问题。生产函数论有时也被视为是主流的正统经济学的企业理论，由于这种理论离现实过于遥远，企业作为生产函数也是外生的，实际上它没有说明企业产生的原因。

企业理论的第二种观点可以追溯到科斯(R. Coase)。科斯放弃了把企业视为生产过程的观点，而把交易视作是分析的基本单位。对“什么是企业”这一基本问题，科斯的答复是企业是通过权威、管理来协调经济活动的一种形式，市场的活动是通过契约来协调的，企业的出现是一种协调机制对另一种协调机制的替代。科斯还认识到管理交易活动可以采取多种不同的方式，这一发现后来被称之为交易的“规制方式”(Modes of governance)。不同的组织结构或规制方式带来不同的费用，而正是交易费用决定了组织形式。科斯得出结论说：“建立企业有利可图的主要原因似乎是，利用价格机制是有成本的。”它意味着，企业之所以能够存在，是因为利用市场机制来协调经济活动的成本超过了同样的经济活动在企业边界内通过权威来协调的管理费用。这种分析方法由此也说明了企业的边界，“当我们考虑企业应有多大时，边际原理就会顺利地发挥作用。这个问题始终是，在组织权威下增加额外交易要付出代价吗？在边际点上，在企业内部组织交易的成本或是等于在另外一个企业中的组织成本，或是等于由价格机制‘组织’这笔交易所包含的成本”。

交易费用理论的系统化是由威廉姆森(O. E. Williamson)完成的。交易费用经济学成为一种从者甚众的经济学大都归功于威廉姆森的工作。威廉姆森也将交易视作是分析的基本单位，在关于人的行为的假定上，他设立了两个关键性的假设：一是有限理性；二是机会主义。威廉姆森认为，商品或劳务的交易是人的行为的结果，参与交易的经济主体(个人和组织)其行为都具有有限理性和机会主义特征。“交易费用经济学具有我们所熟知的人性的有限理性及机会主义的特征，有限理性意指人的认知能力的限制，而机会主义意指人不是简单地追逐自利，而是在追逐自利的过程中会使用策略性行为”。由于理性是有限的，经济主体在参与交易时的机会主义倾向使交易活动又增加了额外的费用。就科斯、威廉姆森而言，正是节省交易费用的动力形成了现实中的组织结构，而后者最终是用以规制交易费用的，这就是后来所说的规制结构。

威廉姆森曾分析说：节省有限理性可采取两种方式，一种是考虑决策过程，另一种则涉及到规制结

构。启发式的问题求解是决策过程的一种反应，交易费用经济学则强调将不同的交易置于不同的规制结构中以达到经济或节省的结果；面对有限理性这一事实，交易的计划、适应乃至监督明显是要考虑的，因此，问题就可以归结为对于不同类型的交易应选择什么样的规制结构使交易更加灵验地完成罢了。威廉姆森的这种分析方法使他认为："将企业理解为规制结构更有用。"而现代企业"则是一系列组织创新的结果，组织创新就是用以节省交易费用"。

企业理论的第三种观点是：知识存量（Repository of knowledge）是企业的显著特征，企业是知识的集合体。这种观点至少可以追溯到马歇尔，马歇尔将资本定义为知识和组织，他认为：资本主要是由知识和组织构成的，它一部分是私有财产的形式，另一部分则不是。知识是我们生产中的最强有力的发动机，它使我们能够征服自然并利用它来满足我们的需求，组织则有助于知识的发展。彭罗斯也持同样的观点，他认为企业的显著特征就在于根植于企业中的知识，"企业的生产活动受制于我们所称作的企业的'生产机会'，它包括企业所能预见的所有的生产可能性以及能够利用的可能性……很显然，这些可能性限制在一定的范围内，一旦超出了这一范围，企业将无法预见扩张的机会或不愿意按这种可能性作出反应。"就彭罗斯而言，企业能够预见并把握住各种生产机会的能力源自企业内产生的各种经验和知识。

彭罗斯的关于企业拥有特有知识的观点在纳尔逊和温特（Nelson，Winter）那里得到了进一步发展，他们的理论称之为企业发展理论或进化论（The evolutionary theory）。发展理论的核心是由三个概念所组成的，这三个概念是程序（Routine）、搜寻（Search）和选择（Selection）。

程序一词是指企业组织正式的和可预测的方面，它对企业的行为起调节的作用。纳尔逊和温特进一步分析说，企业的知识存量存储在组织的记忆（The organization's memory）中，它的表现就是程序。因此，程序化的活动也就构成了存储组织特有的运作知识的重要形式。

程序一词是作为一种对付西蒙所说的"有限理性"的组织机制而出现的。有限理性一词在西蒙的决策理论里主要是指人们在决策过程中由于拥有信息是不完全的，人们不可能知道全部备选方案，加之外部事件具有不确定性特征，也就无力计算后果。西蒙认为，常规性活动（或大量重复的交易）的程序化就是把这些活动分解为最简单的行动步骤，正如计算机的操作程序可以分解为许多步骤一样，活动的程序化作为一种组织机制表现为企业的各种控制系统和协调系统。程序化的结果实质是节省了有限理性，企业成员所积累的经验和知识都根植在企业的程序化特征之中了。纳尔逊和温特认为，企业组织中的程序虽然在长期内会发生变化，但在短期和中期内是相对稳定的。最为重要的是，当企业外部环境发生变化时，程序的稳定性足以使企业预测到变化的趋势，从而使企业产生足够的应变能力。

搜寻是指企业积极参与搜寻新的经济知识。搜寻的作用不同于程序，企业的许多活动如生产和管理活动是可以程序化的，有些活动则无法程序化，如企业的研究与开发部门或咨询公司的许多活动。搜寻的主要特征有两个：一是不可逆性（Irreversibility）；二是不确定性。尽管如此，纳尔逊和温特还是将一种类似于程序化的结构根植在搜寻的模式之中了；决策者被认为拥有一套决策规则，这些规则决定了"搜寻"的方向。

发展理论中的第三个关键概念是选择，选择部分地受外部环境所决定。他们是这样描述选择机制的：搜寻和选择是同时发生的，是组织发展过程相互作用的两个方面，如价格作为一种反馈既提供了选择的信号同时又影响到搜寻的方向。企业组织正是在搜寻和选择行为的交互作用下向前发展的，产业在每一时期中所面临的条件都带有培育下一期产业条件的种子。

发展理论的研究从另一个角度表明，企业的演变过程就是企业组织的不断创新过程，因为竞争的作用可以搜寻并选择到成功的创新，且能保证这种创新的利益能够得到充分的利用。正是基于这种认识，威廉姆森曾指出：把组织创新与发展理论联系起来特别具有指导意义。

二、创新和组织创新的含义

创新对于企业的长期发展是至关重要的，虽然大多数人同意这种说法，但创新的论题仍是一个常常引起争议的中心话题。这其中的主要原因是归咎于理论上还没有形成一个关于创新的约定俗成的统一的定义。每一个研究者都有自己的关于创新的具有特定含义的定义，这些定义都强调研究者个人认为与创新相关的因素。因此，有必要弄清楚创新的确切内涵。

1. 创新的范畴

库易(Van der kooy)在研究了创新的76种定义后得出结论说:①许多研究者对创新的定义是不明确的;②所使用的定义可以分为多种范畴;③定义所使用的内容随时间的变化而变化。

研究表明(Zaltman,Duncan,Holbeck)创新一词通常属于下述三种范畴中的一种:

(1)开发一种新事物的过程。创新的第一个定义是指创造性的开发过程,这一过程从发现潜在的需要开始,经历新事物的技术可行性阶段的检验,到新事物的广泛应用为止。创新之所以被描述为是一个创造性过程,是因为它产生了某种新的事物。霍特(Holt)所使用的定义就属于这一范畴,他将创新定义为:创新是运用知识或相关信息创造和引进某种有用的新的事物的过程。哈夫勒(Haeffner)也接受这种观点,他将创新描述为:它是一个非理性的过程,首先是新思想的发明,经过一段长时间的迂回的发展路径,最后出现了完工的产品。创新的大多数定义都属于这种范围。

(2)采用新事物的过程。创新的第二个定义将创新视为由一个新事物的接受者采纳并运用新事物的过程,如奈特曾将创新定义为:"对一个组织或相关环境的新的变化的接受。"

(3)新事物本身。第三种定义意指新事物本身,它被发明并且被认为是新的。与前两种将创新视作过程的定义相比,第三种定义则将创新视为过程的结果。扎特曼(Zaltman)将创新定义为:被相关使用部门认定的任何一种新的思想、新的实践和新的制造物都叫创新;诺格(Roger)也持同样的观点:被个人或其他使用部门所认为的一种新的思想、新的实践和新的物品。这两种观点都是从接受者的角度来定义创新的。

上述三个范畴的定义是密切相关的。第一种定义是从开发者的角度来定义创新的,它强调开发过程的各个阶段和开发部门的特征,开发部门可以是一个经济组织(如商业企业)、社会团体,也可以是个人。第二种定义从另外一个方向即接受者来定义创新。在特殊场合,创新的开发者和使用者可以是同一个部门,如企业开发了一种供内部使用的新机器。第三种定义强调新事物本身,但站在使用者的角度来定义创新。

创新和发明也不是同义词,一般来说,发明是指研究活动的直接结果,而一项创新则强调它的商业结果。相应地,发明也先于创新,马丁(Matin)曾指出:科学发明可以看作是由研究与开发而带来的新的思想或新的概念,但它只有转化为社会使用的产品时才能称之为创新;罗伯茨(Roberts)则将创新简洁地表达为:创新=发明+开发。在多数的创新定义中,发明和创新之间的差异都隐含在定义之中了,如创新是一项发明首次应用于新的商业产品、商业流程或商业服务的过程。

综上所述,创新可以定义为:在相关的环境中,早先被使用单位或部门所认定的一种新的思想、新的实践和新的制成品。创新是过程的结果而不是过程,其主要理由是:创新应该是首次的和唯一的。贝克尔(Becker)和威斯莱尔(Whiler)曾论述到:组织创新仅仅当组织首次被采用并且涉及到高昂成本和巨大风险时才会发生,后来的使用者虽然也从事组织变化,但不能说是创新。换句话说,创新过程不包括创新扩散阶段。我们还可以举出另外一个例子来说明这种观点,假定其产业中的一个企业开发出了一种新产品,使用新产品的第一个企业所从事的活动即是创新活动。他们对这种新产品不熟悉,不清楚它如何运行,由于市场上没有该产品参照物,他们也不能从其他厂商那里寻求咨询和建议;生产新产品的企业也面临同样的困难,刚开发出的产品在投放市场时,他们不知道潜在的用户到底是什么样的企业;对正在使用该种创新的企业来说更是如此。对于最早使用创新的使用者来说,他们必须解决最初运行中的所有问题。但随着时间的推移,创新将被越来越多的使用者所采用,制造商在营销活动中也取得了愈来愈多的经验,创新被不断修改,出现了多种形式的变种,竞争者也引入了类似的产品。也就是说,创新此时已失去了唯一性,变成了众多产品中的一个,已成了消费者可供选择的一种罢了。

2. 创新的分类

创新分类的框架有三种,第一种是从制度状态来划分的;第二种以创新最初的重点为依据来划分;第三种则以创新的结果和效应为依据。

(1)从制度状态来划分。奈特(Knight)将创新划为程序化创新和非程序化创新两类。程序化创新事先有计划,开发活动遵循既定的路径和程序。非程序化创新又可以划分为两类:一类是消极型创新,它是指创新之所以开展开来主要是因为企业偶尔有资金来支持;另一类是痛苦型创新,它是由于企业失败引起的。

(2)从创新的最初重点来划分。创新分类的一个基本方法就是按创新的最初重点来划分。达尔顿(Dolton)以此为标准提出了创新的三种类型,即:①

技术创新;②以价值为中心的创新;③结构创新。另一个重要分类是由奈特(Knight)提出的,他将创新划分为:①产品或服务创新;②生产流程创新;③组织结构创新;④人际关系创新。

产品创新和流程创新的差别表现在,产品创新强调产品的开发以满足消费者或市场的需要,而流程创新则涉及到产品生产中所运用的设备、方法和制度,阿特尔拜克和阿贝纳斯(Utterback,Abernathy)发展了一个流程和产品创新的动态模型,这一模型可用下图来说明:

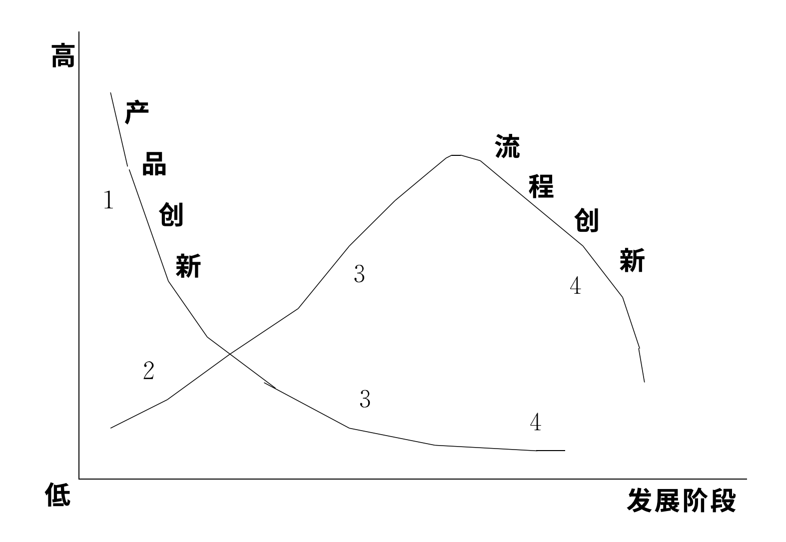


图 2.1.1 不同发展阶段的创新

在图 2.1.1 中,创新发展的第一阶段 1 主要是产品创新,产品创新主要受市场需求驱动;创新发展的第二阶段 2 显示,产品创新的速率下降而流程创新的速率上升,这一阶段主要受产量增长率驱动;第三阶段 3 的创新表明,流程创新迅速增长以至达到高峰,这一阶段的创新活动主要受技术驱动;在第四阶段 4 两种创新都趋于下降,其中产品创新已达到最低,它表明创新活动使产品成本已达到最低。

图 2.1.1 中显示的两种创新活动的明确界限在现实中是不易识别的,例如,电算化设计系统对于用户来说可以说是一种流程创新,但对于生产者来说只能说是产品创新。因此,一项创新活动的类型要取决于判断的角度。

产品创新和流程创新有时也并称为技术创新,为了与组织结构创新和人际关系创新区分开来,后两种又并称为社会型创新。

在该框架内,格罗斯曼(Grossman)则将创新划分为工具创新(Instrumental innovation)和终极创新(Ultimate innovation)两类。终极创新是指一项创新活动自身的结束,而工具创新是指为了使终极创新的结果在后期得以引用和改进主要是致力于明确的和具体的变化。

生产者角度(技术变化)

用户角度(增加的利润)

1 增量式创新	2 技术创新
3 应用性创新	4 彻底性创新

图 2.1.2　产品创新的矩阵

(3)从创新的结果和效应来划分。创新分类的第三种方法是从它们产生的结果和效应这一角度来划分,大多数文献主张采取这种方法来分类,分类的结果是两个极端:即彻底型创新和日常型创新。这里的核心变量是创新的彻底性。通常认为,创新的结果与现行的正在使用的方法或手段相比,如果差异程度越大,则彻底性的程度越高。彻底性的程度可以从使用者角度,也可以从开发者角度或两者共同的角度来考虑。从使用者的角度来看,哈维和米勒(Harvey,Mills)将创新划分为传统型创新和非传统型创新两类,前者是指日常变化,后者是指创造性变化。从开发者的角度来看,马丁受库恩(Kuhn)范式理论的启示,将创新划分为规范性创新和革命性创新两类;诺曼(Normann)将产品的变化分为较小的变化和方向性变化两种,而后者又进一步划分为三种类型,这三种类型是系统的变化、个性的变化和边际的变化。从开发者和使用者的共同角度来看,哥伯里和布诺(Gobeli,Brown)使用两个维度将创新划分为四种类型(见图 2.1.2)。

2. 组织创新

对组织创新的理解与对企业产生原因的认识直接相关。如果把企业理解为生产函数,组织创新的内涵实际上是技术创新。技术论中的组织创新尽管也讨论组织本身的变化,但这种变化的目的是为了技术创新或新产品的开发。

技术论中的组织创新的全面研究要追溯到伯恩斯和斯塔克(Burns,Stalker)。他们描述了两种概念形式上的组织:一是机械型组织(Mechanistic organization),它具有科层、指令和遵从等特征;二是有机型组织(Organic organization),它没有明确的工作指派和交流渠道,该种组织谋求灵活性,否定缺乏创新性的指令,强调主动性并鼓励对组织总目标的服从。伯恩斯和斯塔克认为,如果创新的程度越高或组织的环境越复杂,则组织的适应能力就越重要,而有机型组织此时就是一种最好的选择。他们将那些从事技术型活动的组织定义为机械型组织,如流水线生产,在这类活动中协调所涉及到的人际交往活动不是太多,但对人员控制也很强,这种控制是通过在劳动纪律的名义下来实现的。机械型组织具有低协调、高控制的特征,这与韦伯式的官僚或科层组织形成了鲜明的对照,后者拥有职业官僚和正式规章制度,具有高协调、高控制的特征。高协调、低控制型的组织就是有机型组织,而低协调、低控制型的组织则称为无秩序的组织,极端地说,无秩序的组织无异于是一群自由人的集合。

技术论中的组织类型由于不能说明组织产生的原因,首先面临了实践中无法检验和操作这一问题,拉思莱(Lansley)就曾批评说:这一模型过于简单,无法描述实际中所面临的组织类型。

其次,技术论中的组织特别是对有机型组织的梦想,最初是基于技术或产品创新的要求而产生的,技术创新需要有一种宽松的气氛和环境,因此有必要安排这样一种组织,它既能充分展示组织成员的各种奇思妙想,又能将这些奇妙构想付诸实施和行动;后来人们发现,这样的组织还能协助整个企业应付外部环境的急剧变化,增强企业的应变能力。因此,此后对称之为有机型组织的梦想已近乎演变成一种渴望了。这种渴望实质上是在期待有机型组织能够带来连续不断的技术创新。



图 2.1.3 技术论中的组织类型

呼尔(Hull)在研究了制造业中组织规模与技术复杂性之间的关系后指出:如果技术的复杂性程度低且企业的规模较小,则传统的技术创新通常能取得成功。如果技术复杂性不变,但企业的规模在扩大或技术的复杂性很高,或企业的规模较小,在这两种情况下,企业以韦伯式的科层方式来运行都能取得成功。

在20世纪60年代至70年代,工业企业通常拥有一种准无序化的研究团体,这些团体是学术驱动型的,且有着类似于校园的气氛。这类企业在组织研究与开发的过程中也使用科层方式,而分散在各工厂中的生产则是机械型组织。然而,正是在这一时期,组织开始从机械组织向有机型组织转变,麦格雷戈将此称之为"企业的人性方面";矩阵式组织(Matrix organization)在技术复杂性领域如太空计划中也取得了成功。这一转变的关键特征是企业的研究与开发部门与生产、营销有时与财务部门有着密切的结合。在近20年中,西方企业组织向有机型方向转变仍在继续,它主要受到来自日本的影响,因为日本的成功主要归功于这种组织类型。

统而言之,技术论的组织创新要点有:①技术创新需要观点的流动,而这种流动则源自低控制型组织,它鼓励"底朝天"式的创造、观点的自由申述并对组织的成功有着高水平的责任感;②创新者需要拥有广泛的知识,需要在不同的科学范畴和不同的职能部门中有着大量的交流,特别是技术的可能性要与市场机会和生产的经济性结合在一起;③具有低控制、高协调的组织将有利于技术创新。

最后,我们通过上述分析可以证明,技术论的组织创新实际是在说明技术创新对组织活动所作的要求,而不是组织创新本身。它的最大的悖论在于:既然技术是外生的,又何须组织创新呢?

契约论的交易费用经济学将企业组织视为规制交易的结构,由于交易方式的差异、交易性质的不同,完成一笔交易所花费的费用就有所不同。从市场的契约形式到企业组织,理论上说可以找到无数个规制交易的方法,只有当以企业形式来组织一笔交易所支付的费用低于所有其他规制结构所花费的费用时,该笔交易才有被企业内部组织来组织的必要。

当交易环境特别当技术发生变化时,都会引起交易的形式及至性质的改变;与此同时,技术的变化还会使规制结构本身发生变化。前者要求规制结构必须作出相应的调整,后者本身就意味着组织创新。从这个意义上说,技术变化已经内生于组织创新之中了。因此,威廉姆森曾强调说:"一种组织形式在什么样的环境中且为什么在这样的环境中产生的,交易分析而不是技术分析将起决定性作用。"

综合创新的已有的定义,我们可以将组织创新简单地定义为:组织创新就是组织规制交易的方式、手段或程序的变化。这种变化可以分为两类:一是组织的增量式创新,增量式创新不改变原有规制结构的性质,是规制方式、手段或程序的较小的变化,如控制制度的精细化,人事上的变更或组织一项交易的程序发生了变化等等;二是组织的彻底性创新,彻

底性创新是规制结构的根本性变化,它发生的次数通常较少,如U型组织的出现、U型组织向M型组织的过渡。

组织创新的地位和作用,用阿罗的话来说:在人类的所有创新中,人们使用组织来完成自己的目的既是重要的也是最早的。科尔(Cole)也曾说过:如果商业程序和商业惯例的变化可以申请专利的话,则这些变化对于一国经济增长的贡献会像机器的发明和资本内流所产生的影响一样受到普遍的关注。对科尔来说,组织创新包括组织形式的变化、成本核算制度的细致化、计划、人事、合作式的交易程序的变化等等。

根据威廉姆森的分析,组织创新之所以没能像技术创新那样通过专利制度保护而引起人们广泛注目的原因,主要是由于组织创新自身的特点决定的。

首先,组织创新的产权难以以专利的方式来保护。因为要描述一种组织形式或程序是较为困难的,通过监督产出来说明使用了什么形式的监督程序几乎是不可能的,检验这种专利要求有现场观测。而且,这种专利的开发是较为容易的,一种新程序或结构一旦公开且其长处得到证实,其变种也极易设计。由于缺乏可保护性,组织创新的产权就变得有疑问了。

其次,要评估组织创新的经济地位及其重要性也特别困难。组织的变化部分的原因是企业经历逆境所作出的反应,也有可能是为了给股东或大众留下一点乐于进取的形象,组织创新引起的组织变化要与其他原因引起的组织变化区分开来是不容易的。

用交易费用经济学的语言来说,组织创新的产权无法得到有效保护的难题就在于,由于信息压缩和有限理性的存在,组织结构的机会主义变动无法与组织创新本身引起的变动区分开来。由于通过语言来说明组织创新的重要性过于简单,其重要性也只能通过组织运行的绩效来说明。然而,影响组织运行的绩效除组织结构本身外还有其他许多因素,而把组织结构这一因素所作贡献的大小区分开来也是十分困难的。

正是基于这样一种原因,组织创新与技术创新相比,在经济学的正式分析中获得的关注是很少的。

钱德勒从商业史的角度上说明了历史上曾经发生的几次重大的组织创新,他的论点与契约论的企业理论所作的结论基本上是一致的。他的第一个论点是,当管理上的协调比市场机制的协调能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时,现代多单位的工商企业(M型组织)就会取代传统的小公司(U型组织);第二和第三个论点则说明了M型组织创新所必备的条件,这些条件就是:在一个企业内把许多营业单位活动内部化所带来的利益,要等到建立起管理层级制以后才能实现;以及当经济活动量达到这样一个水平,即管理上的协调比市场的协调更有效率和更有利可图时,现代工商企业才首次在历史上出现。

企业的知识存量特征的研究最终解释了组织创新乃至其他形式创新的动力。在契约论看来,组织创新的动力是为了节省交易费用;但在知识论的企业理论中,组织创新是一种新知识的运用,组织创新的研究可以归结为拥有新知识的个人是否运用和如何运用新知识的问题。而这一问题同样可以在交易费用经济学和代理理论的框架中来说明。

个人拥有的知识具有两个方面的特征:其一是知识的运用所产生的经济效益是不确定的;其二是知识本身的分布是不对称的。这些特征最终导致对创新所需知识的评价是有差异的。对于拥有新知识的个人来说,他可以通过雇用合同将知识出售给现有的企业,或者自己来开办企业成为企业家。

对新的经济知识不对称性特征的最早认识至少可以追溯到熊彼特(Schumpeter)和奈特(Knight)。熊彼特就认为创新是个人拥有的新知识运用的结果,他认为:企业家的作用是通过利用发明来改革或对现有的生产模型进行革命,更一般地说,就是使用新技术来生产新产品,或使用新的方式来组织现有的生产……从事这种创新带来了一种不同于以往的新的经济函数,但同时也是困难的。这是因为,它超出了所有人能够理解的常规,而且外界以各种不同的方式与之对抗。

知识的不对称性特征导致现有企业中的决策者与拥有新知识的个人就新知识创造价值的评价是有差异的。可以推论,这种差异如果越大,创新在企业内部发生的可能性就越小,而新企业产生的可能性就越大。这里的创新不仅包括了组织创新而且还包括技术创新等。

根据组织创新的特征、尤其是组织创新不易通过产权形式来进行保护的特征分析,我们认为组织创新通常是在企业内部发生,而不是通过组建新企业在外部实现的。由此,上述推论对于组织创新而言可以表达为:知识的不对称性导致的创新评价上的差异如果很大,组织创新通常不会发生。

高特和克莱普尔(Gort,Klepper)分析并证实,一项创新在原有企业或通过新企业实现的相对优势取决于创新所依赖的知识的性质。他们分析认为,如果创新所依赖的知识主要是一些不能转让的市场经历和经验,则这种创新在现有企业发生比新企业有优势。这与温特的观点是一致的,因为市场上的各种经历和经验表现为一种不能转让的知识存量,这种存量对新企业来说不存在。相反,如果创新所依赖的知识不属现有企业惯于使用的范围,则新企业运用这种创新比已有的企业有优势。阿罗、缪勒和威廉姆森都强调指出,由于现有企业中的代理问题和官僚成本的存在,如果创新所依赖的知识不属现有企业惯于使用的范围而且转让是不可能的,则知识的拥有者将进入市场,开发这种知识的市场价值。

组织创新的特征表明,组织创新不仅通常发生在现有的企业中,而且通常表现为程序革命。因为在知识存量论的企业理论中,组织记忆就是程序,组织的知识存量的变化就表现为程序的变化。

三、公司战略与组织创新

虽然钱德勒说过,在一个组织内,结构应服从战略。但在一个创新型的组织中,它的战略实际上与其结构、信息系统和人力资源都是相互影响的。并且,战略的形成也必须以充分了解了创新的性质为前提。

1. 公司战略的目标

公司战略有多种目标,这些目标的形成和运用不仅是复杂的,而且也是一个相互作用的过程。公司战略目标的多样性如图 2.1.4 所示。

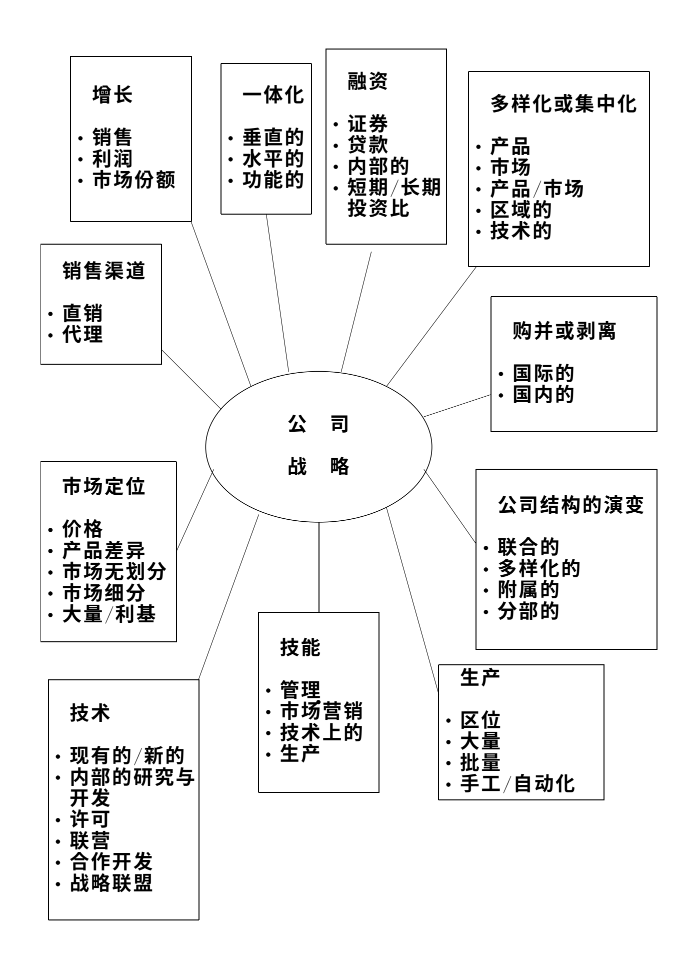


图 2.1.4 公司战略的目标

库帕(Cooper)认为,我们看到的并不是单一的战略,而是一组战略将高绩效的企业与其他企业区分开来。技术的利用、强烈的市场导向、差别性优势的探索和勇于接受风险,这些方面的结合成了高绩效的关键。

虽然公司创新的成功并不是单一的战略因素在起作用,但在某一特定的时期,都存在主导战略,主导战略是公司运用的多种战略中较为突出的战略。战后,西方公司主导战略的演变过程可用表2.1.1来说明。

表2.1.1　公司战略的演变

第一阶段　20世纪50年代至60年代中期

这一时期的特征是战后恢复,即现有的以技术导向为特征的部门和以新技术为基础的新的部门的不断成长的时期。大量的新产品引进和迅速扩散。需求超过了生产能力。公司战略强调的是研究与开发以及制造活动的集结。

第二阶段　60年代中期至70年代早期

这一时期是全面繁荣时期,强调公司的成长。多样化增长方式。通过购并形成联合。生产能力和需求大抵平衡。这一阶段的后期,强调了加强竞争。增长型战略强调市场营销。

第三阶段　70年代中期至80年代早期

这一时期是"滞胀"时期,供给能力超过了需求。联盟和改革战略强调规模和经验曲线的利益,出现了一定程度的反多样化。增长战略关心的问题是会计及融资问题,即战略的重点是成本控制。

第四阶段　80年代早期至90年代

最初是经济恢复,其后紧随衰退。对核心商务和核心技术的集中取代了金融导向的购并活动。技术战略强调技术积累,战略性联盟和购并以及生产和所有权的全球化,全球性战略及技术联合。

新技术的影响明显,技术变化速度加快,竞争激烈。产品寿命周期缩短,出现了以时间为基础的成长战略。企业内部和企业间一体化(网状系统)不断增长。技术和生产的一体化战略。强调产品多样化、质量和灵活性。继续强调技术积累。战略的重点是对外部环境的关注。

就组织而言,80年代后期至90年代公司战略主要表现为企业内部的合作、组织的灵活性和设计与生产的一体化,即网状组织的出现。其主要原因是公司所面临的外部环境发生了急剧的变化,这些变化突出地表现在经济环境愈来愈复杂、技术变化的速度加快以及竞争更加激烈。组织战略上的这种变化都不过是公司组织所作出的反应。

2. 第五代创新

公司的主导战略在战后50年中由于外部环境的变化是不断发生变化的,不仅如此,创新实践的主导模式也在不断变化。罗斯韦尔(Rothwell,1993)提出了第五代创新这一概念认为:创新实践发展到今天(90年代)的最高形式是系统的一体化和网络化,即第五代创新。影响第五代创新成败的因素除技术因素外,更重要的是管理和组织因素。

(1)第一代创新:技术推动型。从50年代到60年代中期,创新实践中的主导模式称为技术推动型模型,如图2.1.5所示:

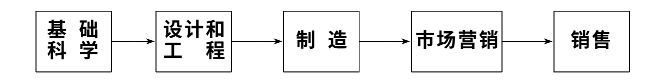


图2.1.5　第一代创新模型:技术推动型

这一模型是一个简单的线性模型,它假定从科

学发现中的应用研究、技术进步、生产活动及至新产品进入市场的整个过程是一个连续的系列，这个模型认为更多的研究和开发等同于更多的创新成果，市场成了专门收集研究和开发成果的场所。

（2）第二代创新：需求推动型。60年代后半期是一个竞争激烈的时期，创新实践开始强调市场需求在创新中的地位和作用。它导致了线性的需求推动型创新模式的产生。在该模式中，创新的产生是消费者需求推动的结果，而研究与开发活动是对市场需求变动所作出的一种反应。这种模式如图2.1.6所示：

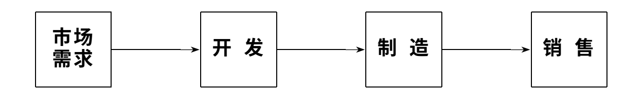


图2.1.6 第二代创新模型：需求推动型

（3）第三代创新：平衡型模型。进入70年代以后，人们逐渐认识到技术推动型创新和需求推动型创新都过于简单。到70年代中期以后至80年代早期，逐渐发展起了一种在基础科学、技术以及市场需求之间取得平衡的创新模式，这种模式如图2.1.7所示：

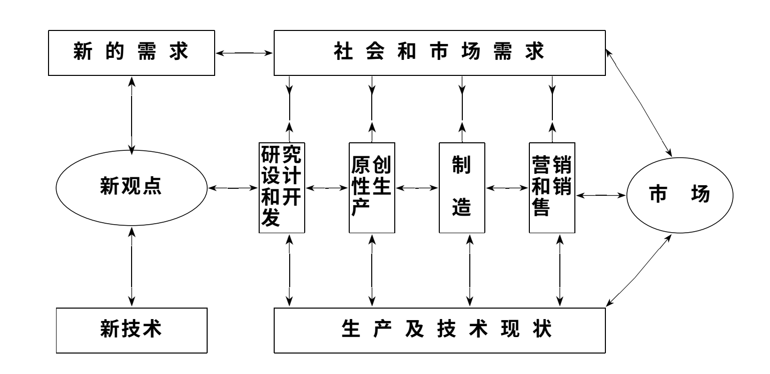


图2.1.7 第三代创新模型：需求与技术的平衡模型

这一模型把创新流程看作是可以分离的、逻辑上相互联系并连续的、相互独立并相互作用的活动系列。创新的平衡模式也可以视作是一个复杂的信息交换网络，这个网络将组织内的各部门以及组织内部的各部门与外部的市场、技术等部门紧密地联系在一起。简言之，企业创新活动在市场需要和技术可能性之间取得了平衡。

（4）第四代创新：一体化模型。这种模式最初出现在日本的汽车制造和电子行业，当时被称为是并行（Parallel）式创新模式。这种模型在80年代中期以后直至90年代初期成为世界上许多大企业竞相使用的模式。

第四代创新实际上是在第三代创新的基础上发展起来的。在第三代创新中，虽然创新流程的各个阶段即从开发到市场营销过程彼此联系紧密，但由于各个阶段不同时开展同一活动，所以整个流程所花费的时间较长。这在一个变化急剧的外部环境中通常是无法适应的，最终表现为产品成本过高无法参与竞争。

并行化的结果是使得创新流程的各个阶段高度重叠，同时并列地进行，各阶段活动之间紧密地、高频地、双向地信息交流。通过会议或各部门经理会议等各种协调手段将不断变化的新情报传递给对方，将信息的不确定性和可能的混乱控制到最小程度。并行化的结果使整个流程所花费时间大为缩短，一种以时间为基础的战略也因之发展了起来。并行化

模式如图 2.1.8 所示：

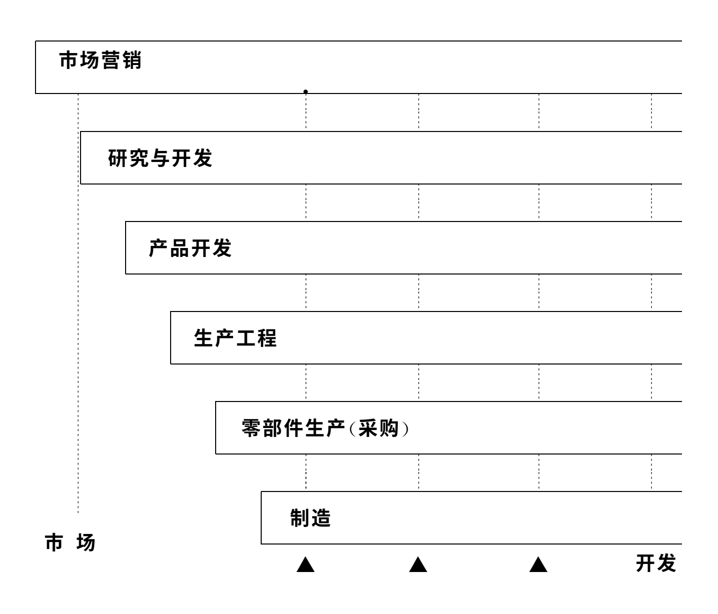


图 2.1.8　第四代创新模型：一体化模型

并行化模式在企业的契约论和知识论看来实际上是一次组织创新的结果，并行化的结果是，信息交流的结果消除了创新知识在组织内部的不对称性，根据我们在第二节中分析所作的推论，组织创新应在内部发生，其条件是，对组织创新知识的价值评估的差异越小，组织创新及组织的创新能力就越强。而并行化的结果有助于消除由于信息不对称的存在引起的对各种形式创新的评估上的差异。并行化的另外一个结果是，由于不同部门拥有的知识有一定程度的专用性，通过大量的交流，这些专用性的知识在组织内部各部门都能达到共享的结果，它意味着在短期内每一个部门在缺乏其他部门配合的情况下也能胜任其他部门的工作，从这个意义上看，表面上仍相互独立的各部门实际上是一体化了。并行化的第三个结果是，由于各部门的知识和经验在组织内部达到了共享的结果，使各部门的认知能力增强，有助于消除有限理性。

(5)第五代创新：组织的一体化和网络化。第五代创新是在第四代创新的基础上发展起来的，它不仅能够利用到第四代创新组织内部一体化所产生的利益，即创新周期的缩短；而且使创新更有效率，即创新使产品成本进一步降低。

根据格拉夫(Graves)的研究，缩短创新周期也需要花费额外的资源，他的研究表明周期缩短 1%，成本将上升 1%～%。古柏塔、威莱曼及曼斯菲尔德(Gupta，Wileman，Mansfield)提出了一个时间/成本的 U 型曲线图。他们认为缩短创新周期所产生的长期利益会超出短期内付出的代价，而且更快的创新会给企业带来竞争优势，因为控制创新速度的能力实际上是公司重要的核心专长(Core competence)之一。

人们在比较日、美公司的创新活动后认为：80 年代日本公司的创新活动是第四代的，而美国公司的创新活动属于第三代。未来公司的创新活动将向第五代发展。它们之间的关系可以通过 U 型曲线来说明(图 2.1.9)：

图 2.1.9 第三、第四、第五代创新时间/成本 U 型关系

第五代创新不仅要求企业内部组织的一体化(即第四代创新),而且要求企业组织与外部环境一体化,这种一体化的表现是通过信息技术将企业组织与外部环境的相关因素网络化(Networking)。如水平化的战略联盟(同行业企业的一体化)以及供应商和客户在企业创新中的广泛参与(垂直一体化)。在第五代创新活动中更多地将依赖管理技术、方法以及组织形式和方法上的创新,这主要是因为第五代创新是导致技术变化的技术本身的变化也加快而造成的。如果说在第一代创新活动中,组织创新是技术创新的一种手段和技术的话,则在第五代创新活动中,组织创新本身就已经构成技术创新了。

公司主导战略目标的演变过程以及五代创新活动的分析表明,20 世纪 90 年代以来的公司战略目标是对外部环境的急剧变化能够作出灵敏的反应,而要实现这一战略意图就需要进行必要的组织创新。事实上,组织创新的各种活动如五项修炼、再造流程、再造管理、扁平化组织和缩编等等已在西方各大公司中如火如荼的开展了近十年,这种实践不仅将继续演变下去,而且将成为未来公司战略和创新活动的主导模式。

四、组织创新的分析方法

组织创新的分析方法主要涉及到组织创新的理论依据。我们认为组织创新的理论基础至少有三种:第一是企业的契约理论;第二是管理思想中的组织理论;第三是企业发展理论。

企业的契约理论是指交易费用经济学。交易费用经济学是新制度经济学中的一个重要分支,在程序分析中主要强调契约的事后行为分析;与新制度经济学的另一个重要分支即代理理论相比,后者主要强调契约的事前方面。两者的重要差别在于:作为契约分析的方法,交易费用经济学强调了契约的不完备性,即交易双方不可能就未来所有可能的结果事先在契约中规定下来,因而强调了事后的规制;而代理理论强调事前的激励(约束)机制的设计以解决契约的不完备性。

在一般意义上来说,代理理论和交易费用经济学都是在产权给定的情况下(即将产权视为外生变量)来讨论契约的事前和事后的问题的;还可以将产权视作内生变量来讨论交易的规制。如果不作特别说明我们通常把问题限制在前者界定的范围内,这是其一。其二是,在契约论中的经济组织分析中,交易费用经济学和代理理论都属于制度(契约)安排的范畴(产权理论则属于制度环境的范畴),从广义上说,代理理论中所论述的公司制度结构的变迁也属于组织创新的内容,但本书所要讨论的范围主要限制在组织形式的变化和管理制度的演变方面。事实上组织形式的较大变化或根本性创新是与治理结构密切相关的,但本书不把治理结构的变迁作为重点,从这个意义上说,组织创新是在产权和治理结构给定的情况下讨论的。

契约论的企业理论对于组织的理论意义在于它能够给出组织创新的一般性原则,这一原则就是:要将交易形式和性质与规制结构联系起来;从市场的契约到一体化的企业是一个连续的规制结构,不同的交易活动应采取不同的规制结构;规制结构选择的标准是节省有限理性和机会主义。

企业的组织理论是指管理学理论中的组织理论。管理学中的组织理论自马克斯·韦伯、法约尔、泰罗至赫伯特·西蒙，大致能够划分为古典理论、新古典理论和现代理论三个阶段。古典理论主要强调正式组织的作用，新古典理论主要强调非正式组织的作用，而现代理论通常致力于正式组织与非正式组织的结合。

与契约论的企业理论不同的是，经济组织在组织理论中通常有两种含义。第一种含义是将经济组织视作实体(Entity)，作为一种实体，一个组织是为了达到组织目标而结合在一起的具有正式关系的一群人。作为实体的经济组织有三个特点：①是由人组成的；②有一个明确的盈利目标；③在组织结构里有某种程度的形式规范将组织成员的行为限制在一定的范围内。第二种含义认为经济组织是一个结构或安排组织的各部分的过程。以此推出的结论是：对人的行为假定上的差异(如著名的X理论和Y理论)会导致结构或过程的改变。组织理论在后来发展起来的基于系统观点的权变理论，认为组织是对外部环境连续的适应过程。尽管组织理论中的研究方法不尽相同，但结论几乎都是一致的：以最有效的方式去实现组织目标。

组织理论与契约论的一致性就在于它们都在说明不同的经济活动应该有不同的组织方式，前者是具体的、可供操作的，后者则是一般的、用以指导的。简言之，组织理论同样可以在规制结构的框架下得到说明。

企业发展理论又称为进化论(Evolutionary theory)，这是一支在企业理论中影响较小的理论。发展理论把企业组织看作是一种有机体，它具有出生、成长、成熟、衰落和死亡的生命周期。尽管这一说法通常遭到怀疑，但此种周期的许多方面其特征是十分明显的，如初建、急速成长和衰退就是显著的例证。

企业发展理论的一般意义在于，它能揭示企业组织在不同阶段所面临的问题。由于企业所处的发展阶段不同，组织运行的目标、管理的重点以及组织的主导性问题就不可能一致。不考虑这一点，契约论和组织理论在应用过程中就有可能失之盲目。如企业在产生阶段，组织的主要目标是增长能力、管理的重点则是企业所处市场的变化方向及其性质、组织的主导性问题是企业的增长方向问题。在这一阶段，企业甚至还没有明确的科层，面对高度的不确定性，单用内部化理论和组织理论来指导企业发展的实践甚至是不可思议的。

在一般意义上说，上述三种理论都是在有限理性的框架下进行讨论的，比较和选择是这些理论解决问题的共同特征。

第二章 交易费用理论

一、交易费用理论的框架

威廉姆森的交易费用经济学是建立在以往的理论基础之上的，这些理论主要是康芒斯(Commons)的制度经济学、科斯的《企业的性质》、哈耶克(Hayek)的关于合理的经济秩序的论述以及关于市场失灵的诸多理论。

1. 有限理性和不确定性

有限理性最早是由西蒙提出的，它意指人的行为是“意欲合理，但只能有限的达到”。有限理性主要表现在两个方面：其一是人的认知能力是有限度的；其二则表现在语言上的障碍。

人的认知能力方面的限制是指个人在无误地接收、储存、恢复以及处理信息时是有限制的。冯·诺伊曼和莫根斯坦用下棋的例子来说明人的这种认知能力的限制，他们认为如果国际象棋真的能够给出一个完整的决策树的话，则国际象棋就显得索然无味了(因为尚未开局，选手已知道了结果)。他们的分析表明，棋赛的结果只有三种情况是可以确定的，这就是或胜或败或平。

西蒙观察到有限理性这一事实并指出，仅仅因为个人在知识、预测、技艺以及时间上是有限制的，所以组织才是人类达到目的的一个有用手段。在西蒙看来，组织的出现就是为了节省人的有限理性。

有限理性的第二个表现是语言上的限制，它是指不管人们多么地努力，人们在使用文字、数字、图表等来表达自己的知识或感情时是有限制的。这种限制的部分的原因可能是交流所需的一套专用语言还没有在交流的双方之间发展起来，当出现了这种语言上的障碍时，人们将诉诸其他工具来进行交流，如示范、边学边干等。

有限理性这一概念尽管重要，但也只有在不确定性或复杂性这一条件下才有意义。当不确定性或复杂性不复存在时，人们在行动一开始就可以对这一行动整个过程事先加以规定，这种情况下的行为通常被称为是理性的。

然而，构成经济问题的环境通常是不确定的或复杂的。因为交易是在不确定性或复杂性这一条件下进行的，要将一笔交易完成的整个完整的决策图画出是要花费昂贵代价的，有时甚至是不可能的。因此，有限理性约束的存在，从效率角度上说，使得对完成一项交易可供使用的各种类型的组织形式的评价就显得至关重要。

简言之，只要不确定性或复杂性上升到一定的程度，有限理性就会出现，而此时对各种制度形式的比较和选择就成了交易费用经济学的中心议题。

2. 机会主义和小数条件

机会主义和小数条件是威廉姆森交易费用经济学中的第二组概念。

机会主义是关于经济活动中行为主体的一个基本假定，它是指行为主体在交易活动中不仅追逐自利的目标，而且在追逐自利目标的同时会使用策略性行为，这些策略性行为包括隐瞒真实信息、交易意图的不实陈述和欺诈等等。这一假定也是对新古典经济学中“经济人”假定的一个基本扩展。新古典经济学中的经济人是追逐自利目标的，但在追逐自利目标的过程中不包括策略性行为。

在市场交易活动中，机会主义受到来自大数条件的约束。也就是说，机会主义倾向只有在小数条件下才表现得更为严重。

所谓大数条件(large — numbers condition)是指交易双方面临的可供选择的交易对手很多。在这样的条件下，一方如果有严重的机会主义行为，交易另一方很快就会谋求与其他潜在的交易对手进行交易。在大数条件下，所有的交易方都清楚地意识到机会主义倾向的严重后果，所以机会主义行为通常处于被抑制状态。

小数条件(Small — numbers condition)与之相反，如果交易一方面临的可供选择的交易对手不多甚至只有一个，则交易另一方会表现出较为严重的机会主义倾向。

需要强调的是，在缔约的初始状态，即使交易双方面临的是一个大数条件，但随着时间的推移，这一条件也会转化为小数条件。这里的主要原因是，起始面临大数条件的交易双方在经历了一定时期缔约活动后，双方会建立起关于处理一项交易活动的共同

经验和共同语言,这种共同经验和共同语言会使交易活动中有关缔约、履行及监督上的费用大为减少,而双方寻找交易对手的环节也省却了。当这些被节省的费用大于一方放弃现有的交易对手而寻找新的交易对手所花费的费用时,这一方通常不愿意去寻找新的交易对手而继续与现有的交易对手进行缔约。如果交易对方也面临上述同样的状况,则起始缔约活动的大数条件就转化成了小数条件。

在交易费用经济学中,机会主义是与小数条件联系在一起的,由于小数条件始终存在,因此机会主义倾向几乎成了一种普遍现象。

3. 信息压缩

信息压缩(Information impactedness,又译信息冲撞)是从不确定性和机会主义中导出的另一个条件,它与有限理性也有关系。信息压缩是指交易活动中一方掌握了与交易有关的更多的信息,而另一方要想获得这一信息通常是要花费一定代价的。

一般认为,在交易活动中如果信息在交易双方的分布是不对称的,则交易活动的风险就会出现。但在威廉姆森看来,与信息相关的交易中的风险问题必须考虑以下三个条件:

其一是仅信息的不对称还不构成风险产生的条件,还必须考虑与信息不对称相关的两个因素,这两个因素是:①获得信息须花费较高的成本;②信息不对称所引起的机会主义倾向所带来的问题。

其二是即使交易双方拥有相同的信息,信息所带来的机会主义行为仍然存在,这主要是因为相同的信息对于双方在运用时是有差异的,如理解上的差异等。

其三是信息分布在小数条件下的缔约活动中尤其重要。

简单地说,信息压缩是指在交易活动中交易一方由于拥有较多的信息或对双方拥有信息有深刻的认识,同时由于获得信息或深入地理解这些信息要花费一定的费用,因此拥有较多信息的一方会产生机会主义倾向。

当然,信息压缩也不一定使市场交易的效率下降,这需要满足下述三个条件:①交易双方没有机会主义倾向;②有限理性不存在;③存在一个大数条件。如果这三个条件不能满足,当信息压缩产生的机会主义倾向带来了较高的费用时,此时交易活动就有从市场向内部组织(企业)转移的趋势。

上述主要是说明了威廉姆森交易费用经济学的一个基本分析框架,在这一框架中包括人的因素和环境因素两种。人的因素是指行为主体的两个有关行为的基本假定,即有限理性和机会主义;环境因素是交易活动的基本状况,也即不确定性或复杂性以及小数条件。信息压缩是介于人的因素与环境因素之间的一种因素,它不仅与人的因素有关,而且与环境因素也直接相关。这一基本框架可以用下图来说明:

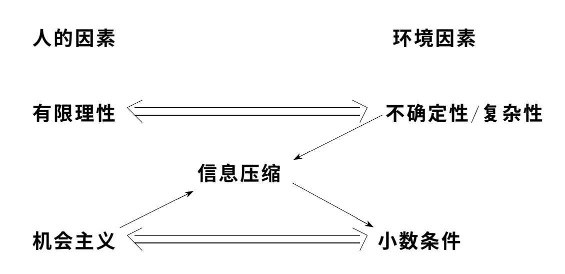


图 2.2.1　交易费用经济学的基本框架

二、企业组织的优势

组织的优势是指经济组织有助于克服有限理性、机会主义以及市场上的不确定性,经济组织还有利于消除信息压缩的现象,组织的优势还包括组织结构的固有优势。这些优势具体表现为:

第一,就激励方面而言,组织与市场这两种制度相比,前者强调的是合作,而后者强调的是竞争。竞争的结果是交易各方会利用小数条件或信息压缩等行使机会主义策略。在组织内部,各部门之间的交易是一体化的关系,它们各自的目标不是利润最大化,即使对组织内的利润中心来说也是这样。因此,组织内部的各部门的行为倾向于以一种约束竞争的方式进行。例如,发生在内部各部门之间的交易其条件是

可以限定的,成本加成的定价方法就是一例。内部交易条件的限定阻止了内部各部门谋求垄断地位的动机,其结果是各部门都倾向于合作。即产生一种“预期集中”的效应,各部门的行为目标是追求企业组织的利润最大化,而不是各自的利润最大化。

第二,就控制方面而言,组织内部的控制方式也具有一定的优势。其主要原因可以从制度上的差异及激励上的差异这两个方面来说明。

对于一个外部监督者来说,其监督的方式只能借助于正式的记录和文件,而监督的范围也受制于与特定项目相关的范围。与之相反,对于一个内部监督者而言,其监督的方式和范围更加灵活。他既能借助正式的记录和文件,又能借助非正式的记录和文件,而且其监督的范围将随着特定项目监督上的进展,监督的范围可以向其他项目扩展开去。

从监督的激励机制上看,内部监督者的目标是为了企业组织的利润,而外部监督者的目标则不一定是。这种差异也可以部分地解释内部组织拥有监督和控制上的优势。

第三,从处理交易双方的争议方面来看,内部组织也拥有较多的优势。企业与企业之间的争端虽然有时也可以使用调解和仲裁等非诉讼的方式加以解决,但这些方式在使用过程中也很困难,同时也损害了交易伙伴之间的关系。因此,企业间的争议有时要不可避免地使用费用昂贵的诉讼方式加以解决。而内部组织则不然,首先,内部组织中的交易是倾向于合作而不是竞争,争议的发生频率较小;其次,即使内部组织中发生了争议,解决这些争议的方式也比较多。如在内部组织中,可以通过指令的方式来解决争议。而在外部,由于争议的解决方式涉及到交易各方的利益,所以,往往不能使用指令的方式来处理争议。

第四,内部组织所具有的信息方面的优势也值得一提。这种优势主要表现在三个方面:其一是,由于内部组织的激励机制倾向于合作,削弱了机会主义倾向。因此,也削弱了利用信息压缩来谋取自身利益的动机。其二是,内部组织中的控制和监督上的优势也有利于消除信息压缩的条件。其三是,内部组织还具有一定的语言上的优势,这些优势表现为:①如果内部组织已发展了一套便于交流的符号,则在组织内部,交易一方打算将信息披露给另一方时将发现是非常便利的。与外部市场相比,便利的信息交流条件有利于消除信息压缩。②内部组织与市场相比,在评估一个成员的绩效方面也具有一定的优势。这种评估上的优势不仅能够识别出执行一项任务所需资格和经验的成员,而且能够消除内部成员“搭便车”的机会主义倾向。

第五,内部组织中还存在着一种准道德(Quasi-moral)的气氛。在市场上,所有交易活动都倾向于是可计算的,不能计算的责任和义务在市场交易中是无法执行的。在内部组织则不然,由于组织内部除正式组织外还存在一种非正式组织,这种准道德的气氛尤其在非正式组织中普遍存在。这种准道德气氛的存在也有助于降低交易费用。

需要指出的是,尽管组织与市场相比具备有上述五个方面的优势,但这并不意味着组织能够将市场上的交易活动全部内部化。这里的主要原因是因为当内部组织所组织的交易量上升时,企业的规模也随之扩大,由于有限理性和机会主义的存在,企业管理费用也因此而上升,最后会出现所谓“官僚失灵”的现象。因此,组织规模通常有一定的限度。从动态条件上看,先前的交易活动由企业来组织具有效率并不意味着它永远有效率。随着分工的发展和市场条件的不断改善,先前由企业来组织的交易将有被市场取代的可能,如果将市场也理解为是一种组织类型,则完成一项交易的各种组织类型(市场、企业、各种形式的契约安排)是存在竞争的。

一种组织类型之所以能够生存下来是组织竞争选择的结果,市场失灵意味着企业组织是有效率的,而组织失灵则相反。从组织竞争的角度上看,交易费用经济学研究组织的框架也可以说是“组织失灵”的研究框架(图 2.2.2)。

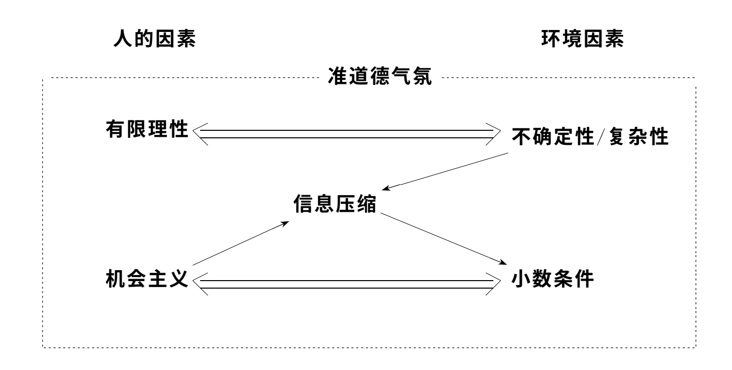


图 2.2.2　组织失灵的框架

三、交易与规制结构

威廉姆森曾指出:“交易费用研究的深入有待于辨识交易费用不同的方面,以及考察组织交易的不同制度形式的经济特性。唯有这样,方能确信实现了交易与交易形式的匹配。”某项交易活动涉及到的交易费用的大小与交易的维度(即交易活动的各个方面)有关,这些维度主要有资产专用性程度、不确定性和交易频率。组织交易的不同制度形式简单地说主要有三种,即企业组织、市场以及存在于这两种组织形式之间的各种契约安排。交易维度的不同将影响到交易费用的大小,而交易费用的大小又进一步影响到组织形式的选择。在交易费用经济学看来,各种组织形式实际上都是规制交易的结构,因此,一种特定的交易形式须与一定的规制结构相匹配。

1. 交易的维度

影响交易费用大小的交易维度首先是资产的专用性。当交易一方或双方在一项交易活动中的相互依赖程度相当高,或者处于对方的控制下时,这样的交易就是以资产的专用性程度较高的交易。资产的专用性程度较高使得拥有专用性资产的一方在退出交易时变得困难。因为专用性资产在移作他用时通常表现为较低的价值。

举一个简单的例子说,有一家制造玻璃瓶的公司把制瓶工厂设在使用玻璃瓶的罐装厂旁边。在制瓶公司把工厂放在罐装厂旁边之前,双方都可以任意选择交易伙伴,并进行平等的商务谈判。这两家工厂的技术过程刚好相通,如果把两家工厂放在一起,生产过程连成一片,双方就同时有资产专用性的风险了。比如说,罐装厂可能不顾先前谈好的价格,而要求制瓶厂降低价格;因为制瓶厂的生产场地已被捆在罐装厂一起,他就找不到同样好的选择了。为了防止这种中途变卦的危险,制瓶厂可能要求在事前谈成一个比较明确而严格的合约,并确保事后执行该合约的能力。即使双方不是非常机会主义的,事情也同样会发生。也许在签订合约时双方未曾预见到塑料瓶行为的兴起与影响。但是,当塑料瓶技术确实发现后,双方就不得不调整原有合约来适应变化了的市场环境。这时,双方便难免成为对方的“俘虏”。

第二个交易维度是交易的不确定性。正如我们在第一节中所讨论的那样,不确定性是造成人类有限理性的主因。在交易费用的研究中,不确定性的含义很广。它既包括那种只要花费代价便能预见的变故,从而可以在合约中预先设置条款加以处理;也包括那种事前最多只能加以粗略猜想的变故;还包括这样一种情况,即交易一方掌握了另一方所不知晓的重要信息。不确定性很高时,交易双方对未来可能的变故太过渺茫,因此很难达成进入交易的合约。在这种情况下,关键就成了如何找到让双方信任的办法或机制,以便在不测之变发生时保证双方仍能够平等地共商应变之道。

影响交易费用的第三个交易维度是交易的频率。如果双方的交易量很大且正常地不断进行,那么就很值得双方花费资源去做一个特殊安排。尽管这种特殊安排可能花费不少资源,但这种花费可以分摊到大量不断进行的交易中去,因此相对交易费用便下降了。反之,如果双方的交易是“一锤子买卖”,或者偶尔为之,那么花费资源去设计专门为双方服务的交易机制就划不来了。可见,交易频率通过影响相对交易费用,而影响到交易方式的选择。

上述分析说明,不同类型的交易过程引起不同程度的交易费用。因此,不同的交易过程应该用不同

的交易协调方式来进行。垂直联合是一种用企业内部等级协调制来进行交易的方式。与垂直联合不同的,还有其他若干交易方式也是交易费用学说所重视的。我们不妨逐一检讨一下这些交易方式的特点,然后看看,在什么条件下,企业会走垂直联合的道路。

2. 交易的协调方式

交易协调方式的着眼点是交易双方根据情况变化调整交易条件的方式。这种协调的条件可以是严格而明白无误地写入合约,比如说一种正规的仲裁程序;也可以是隐含在习惯与法律之中的安排,比如,对资产的所有权一般意味着该所有主在某种界限内可以有权决定该资产的处置。在前边例子中提到制瓶厂与罐装厂,作为独立企业,可以签订合约来完成交易;如果罐装厂出资收购了制瓶厂(实行垂直联合),并雇用制瓶公司的原来老板担任经理,那么,双方关系就大不相同。这时,罐装厂老板成了制瓶厂的财产所有者,法律上和习惯上他都具有广泛的权力来运用这些资产,包括决定交易条件。合约与所有权构成两种不同的交易协调方式。

具体说来,在纯粹市场合约与完全垂直联合之间,还有一些介乎二者之间的办法。威廉姆森曾经提出一个四种方式的分类:

第一是"古典合约"。在这种交易中,交易条件完全在事前定好。如一手交钱一手交货的交易,所有条件均在成交之前已经同意,交易一旦完成,双方的关系也告完成。这是一种最简单的交易方式。但古典合约也包括一些较复杂的交易,这种协议通常要包括对可能出现的问题的处理条款。将来一旦发生问题,要么双方按合约中事先谈好的条款办事,要么对簿公堂,由法院裁决。双方除合约外,没有其他的相互关系。

总之,古典契约法强调法规、正式文件及交易的自行清算。

如果交易双方不是把对簿公堂作为解决矛盾的首选之道,而是在合约时就找好一个共同接受的第三者,授予这个第三者相机裁决的权力,那么,这就成为"新古典合约"了。新古典合约又称"三头关系"。在这种合约中,一般不再明确规定对各种变故的具体解决办法,也不再规定一方违约时另一方得到多少补偿;这种合约的重点是确定一个第三者,由他根据某种事前商定的程序来决定万一变故发生时的双方责任及赔偿或补偿方式。

另一种方式叫做"双头关系"。该种交易的方式的特点是,一切有关合约的应变事宜均由交易双方借助自身的能力来协商决定,既不在合约中事先详尽规定各种可能变故及处理措施,也不依靠第三者(以及法院)来调解纠纷。理论上说,这是一种双边长期合作方式。作为这种方式的一个特别形态,是双方建立某种利益控制或利益分享机制,借以提高长期合作的可能。举例而言,当汽车公司在某种重要零部件厂进行参股与技术指导时,就使双方的零部件买卖关系具有了长期合作的基础。而麦当劳连锁店的小店主在加盟麦当劳公司时,先要筹资购买店中的部分设备,也就等于为麦当劳公司总部有效控制各分店的产品及服务质量、防止分店经理损害公司名声,提供了有效保证。这种由合约一方(小店经理)进行的类似"人质"似的投资,成了双方长期合作的保障。在很多长期存在的关系式合约中,我们都可以找到类似的自我防卫机制。

还有一种在交易费用理论中称为"等级式交易"的协调方式。在这种交易中,某一方由法律或习俗赋予某种权威,决定交易应该如何进行。另一方也可能保有某种权力,比如退出合约。但是在很大范围内,前一方是等级结构中的主导方,决定事情的基本安排。这种等级式合约的典型例子是劳工合约,在这种合约关系中,工人得到一定工资的交换条件是完成他的老板的要求,而这些要求是由老板决定的。另一方面,工人如果认为老板的要求太过严苛,则有辞职的权力,虽然辞职常常意味着经济损失。

最后一种是垂直联合,在交易费用经济学中又叫做"一统式管治结构"。这种方式的核心是由交易的一方拥有另一方的资产,从而使交易内部化,对交易的控制也就成为企业内部的管理问题了。

3. 交易与规制结构的匹配

关于交易形式与规制结构之间的匹配问题,威廉姆森给出的一个基本命题就是:交易者将选择那种使交易费用最小的交易协调结构。但何种交易协调结构能使交易费用最小,并无一定成规,要视交易过程的特征而定。也就是说,要看资产专用性程度、不确定性以及交易频率这些变量而定。

如果资产专用性程度很低,那么,无论是否有不确定性或者交易频率大小,只要采用古典合约形式就可以了。这是因为,当资产专用性很低时,交易双方随时可以将资产移作它用,随时可以寻找乐意合作的交易伙伴,故不必拘泥于和某一固定对象的长期合约。甚至双方的交易是长期进行时,这种长期关系仍可当作一系列短期合约来做,因为市场竞争可

以有效地防止任意一方占另一方的太多的便宜。

交易的不确定性对于交易规制结构的选择也有类似的影响。不确定性越低，双方在合约之前把各种可能发生的变化加以预测并商定解决办法的可能性就越大，因而使用古典合约方式来协调交易的好处就越多。但是，不确定性很高时，对未来可能发生的种种变故便很难预料周全，因而就必须引进比较复杂的交易规制结构来处理日后不测之变。

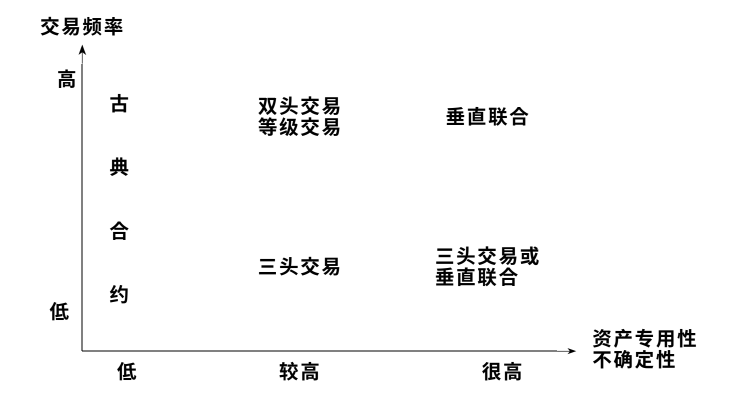


图 2.2.3　交易与规制结构的匹配

当资产专用性程度或不确定性较高但也不是极高的时候，各种关系式合约(三头式、双头式，以及等级式合约)就必须被采用了。但是，究竟关系式合约的何种形式应该采用，还要看交易频率。如果双方进行交易的频率很大，双头式合约可能较合适。如果甲方需要交易的频率很大而乙方则不大，那么，甲方将会选择那种给予自己较大控制权的方式，即等级式合约。但是，当交易频率对某一方下降时，一般的双头式关系就要受累了；此时也许需要起用第三者担当仲裁角色，从而进入三头式合约关系中。

当资产专用性程度与不确定性非常高时，使用关系式合约也可能仍然不能防止太高的交易费用发生。因为在这种情况下，双方的风险都太大，必须花费更大的资源来进行合约前的计划、分析与商定起草复杂的合约，以及合约执行中的监督与管理。当牵涉到这种交易的维护与监督中的费用大到某一点时，交易中的某一方就可能买下另一方的资产，从而全面负责交易双方的协调与控制。这样，就进入了一统式交易协调结构，也就是垂直联合。

四、企业组织的规模

交易费用经济学在关于企业规模的经济理论分析中一般认为，当市场交易费用的节约与企业内交易费用(或企业组织成本)的上升相等时，企业规模的扩大便停止，企业和市场的边界由此确定。企业规模的扩大可以是横向一体化，也可以是纵向一体化或混合一体化，扩张的动力都是来自对市场交易费用的节约。

企业的规模在传统理论中是通过规模经济概念来说明的，在交易费用理论中主要研究的问题是纵向一体化问题。如上节所述，纵向一体化的关键因素是资产的专用性，专用性程度越高，市场潜在的交易成本就越大，纵向一体化的可能性就越强。

对于企业的成长边界即纵向一体化的程度，威廉姆森认为，市场体制和企业体制都存在两种费用，即生产费用和组织管理费用。“生产费用是指生产单位从技术和产量的方面考虑采用市场或企业机构的方法实现联系所形成的费用；组织管理费用是指两个生产单位从组织管理方面考虑采用市场或企业机构的方法实现联系所形成的费用”。同时，他指出，市场机制在生产成本控制方面占有优势，如市场可以产生高能刺激，它比内部组织更能有效地限制官僚性扭曲，市场有时可以将需求加总到有利可图的水平，从而实现规模经济和广度经济(Economies of scope)；而企业拥有多种可供选择的治理手段，企业在保持契约的连续性和完整性方面有较强的应变能力。威廉姆森给出了一个关于企业规模边界的模型。

设 β(K)为内部组织的治理成本，M(K)为市场

治理成本，K 表示资产专用性程度。当 $K=0$ 时，资产为通用性资产，此时 $\beta(K)>M(K)$，其含义是，由于资产的通用性决定了交易对契约的完备性和连续性要求较低，市场在生产成本控制方面优于内部组织；随着 K 的上升，交易对契约的完备性和连续性要求越来越高，M(K)也随之上升。定义 $\Delta G=\beta(K)-M(K)$，即得到图 2.2.4 中的 ΔG 曲线。

ΔG 是组织费用曲线，从图中可以看出，当 $K=\overline{K}$ 时，$\Delta G=0$，即市场组织管理费用与企业科层组织管理费用相等。$K<\overline{K}$ 时，$\Delta G>0$，通过市场机制来完成一项交易均优于通过企业科层来完成；当 $K>\overline{K}$ 时，则内部科层在控制成本方面优于市场机制。

图 2.2.4 生产费用和组织费用的比较

ΔC 是生产费用曲线。一般来说，企业所需的中间产品可以有两种选择，其一是自己生产，其二是通过市场来购买。在第一种情况下，企业自己生产的中间产品只服务于企业的内部需求，而在后一种场合，生产该中间产品的厂商可以向多个企业供货以实现规模经济。因此，同一中间产品在两种情况下的成本是不相同的。ΔC 是第一种情况下的成本减第二种情况下的成本，它是关于 K 的减函数。K 越小，资产越倾向于通用化，通过市场加总需求获得的规模收益就越高，其他厂商就越有可能分工专门生产该中间产品，对于使用该中间产品的厂商来说，自己组织生产的成本会高于市场上的成本；K 越大，资产的专用性就越强，在极端情况下，$K\to\infty$，它意味着如果有厂商专门生产该产品他只能供应给极少数使用该中间产品的企业，其规模收益受到明显影响，与使用该中间产品的企业自己来组织相比，生产成本是一致的。因此，K 越大，企业自己组织生产的可能也就越大。

由于市场和企业均存在着生产费用和组织管理费用，选择何种方法就取决于这两种体制下的两种费用之和的比较。图中 $\Delta=\Delta C+\Delta G$，当 $K=K^*$ 时，$\Delta=0$；定义 C^i 为企业体制下的生产费用，G^i 为企业体制下的组织管理费用；C^m 为市场体制下的生产费用，G^m 为市场体制下的组织管理费用，即可以得到 $(G^i-G^m)+(C^i-C^m)=0$，也即 $(C^i+G^i)=(C^m+G^m)$。其含义是，当资产的专用性等于 K^*，通过市场购买和通过企业自己生产是没有差异的；当 $K<K^*$，通过市场机制来组织一项交易更为经济；当 $K>K^*$ 时，应选择扩大企业组织来安排此项交易。在资产的专用性程度接近 $K*$ 时就会出现各种非标准的契约形式。

威廉姆森的以上模型，给出了交易在市场和企业之间分配的一般原则。但他认为实际的情况还要简单一些，对于企业的每一个生产和流通环节是否应“内部化”，威廉姆森给出了三次分类：第一类交易属于生产阶段的核心技术(Core technology)，它必须被置于企业内部，如石油加工中的连续作业、冶金过程中的加热、轧钢等；第二类交易则是那些明显不宜置于企业内部的交易，如原材料的供应；第三类交易是需要审慎抉择的交易，如核心技术的产品所需的零部件是自制还是外购，某些原材料的供应是否应纳入企业经营范围，生产出来的产品是自销还是由批发商或零售商他销等等。这三次分类对于企业规模的意义是通过效率边界(Efficientboundary)来说明的，效率边界是核心技术(第一类交易)和另外一些被置于企业之内的交易(第三类交易)所形成的

集合。效率边界如图 2.2.5 所示：

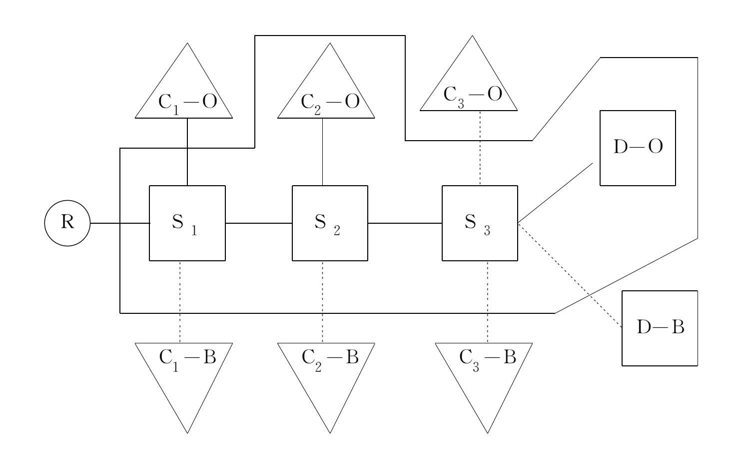


图 2.2.5　企业的效率边界

在图中，R 代表原材料输入；S_1、S_2 和 S_3 是一组核心技术，代表着生产的三个阶段；C_1—B、C_2—B、C_3—B、C_1—0 和 C_3—0 表示零部件由市场购买；C_2—0 表示零部件由企业组织生产（包括前、后向一体化）；D—0 表示产品流通销售的内部化；D—B 表示产品由外部市场来销售。实线框表示企业的边界。

威廉姆森的企业规模的模型和他提出的效率边界概念提供了一个应用交易费用理论来确定企业经营规模的理论框架，其理论意义在于：第一，当企业组织不能以更高的效率替代市场机制时企业的规模就不可能扩张。因此，企业规模并非越大越好或一体化并非越多越好。第二，企业的效率边界是可变的。从长期看，当影响企业和市场的生产费用和组织管理费用发生变化时，企业的效率边界必然是可变的，它是理解企业发展的一个关键。

五、关于企业性质的其他说明

交易费用经济学在关于企业的性质及其发展的一个基本结论是：交易费用经济学就是要把交易与规制结构联系起来，并且选择使交易费用达到最小的那一种规制结构；企业是规制结构中可供选择的一种；而现代 M 型企业的出现主要是由于 U 型企业和 H 型企业的有限理性和机会主义倾向过高引起内部组织管理费用上升而招致失败造成的；作为对 U 型组织和 H 型组织的一个替代，M 型企业具有节省有限理性和抑制机会主义倾向从而达到了节省交易费用的目的。

在科斯为首的新制度经济学中，对于经济组织如企业的分析，除威廉姆森的“组织失灵”的框架之外，还有阿尔钦和德姆塞茨的“团队说”及张五常的“企业的契约性质”。另外，产业经济学中施蒂格勒的关于企业结构与界限的论点也富有启迪意义。

1. 阿尔钦和德姆塞茨的“团队说”

阿尔钦和德姆塞茨 1972 年发表的《生产、信息费用与经济组织》从另一个角度说明了企业的性质。首先，他们不同意科斯的关于企业的特征是通过命令、强制或对行动的纪律约束等权威手段来解决问题的；企业的实质是一个团队生产，在这样的生产中，使用几种类型的资源，其产出也不是每一个参与合作的资源单独的产出之和，团队生产所使用的所有资源不属于一个人。其次，团队生产的基本原理是专业化分工的比较优势原理。再次，如果经济组织的计量能力很差，支付给各个合作者的报酬与其生产率之间只有松散的联系，则这个经济组织的生产率将较低，但如果经济组织的计量能力很强，生产率就较高。但计量投入要素的生产率通常是比较困难的，所以企业的存在说明企业是一种特殊的监察装置，同时也是一种特殊的定价机制，即企业对要素偷懒上的监督和对要素报酬上的计量在这两个方面要优于市场机制。最后，企业在关于大量特有投入的生产特征上呈现了一个有效的市场特征，它使得信息更能廉价地获得，对资源的重组与新的使用比普通市

场上传统的搜寻能更为有效地确定，所以，企业是另一种市场制度。

阿尔钦和德姆塞茨把动力问题置于企业的核心地位，虽然他们也同意企业是一种契约形式，但这种契约是一种特殊的契约安排，因为契约中需要有一个代理人。阿尔钦和德姆塞茨也同意企业为什么与团队生产相联系甚至高度相关的原因还不清楚，但他们关于企业性质的说明却道出了企业存在的最根本问题：即动力问题。

企业制度形态的发展过程已经历了三种形态，即业主制、合伙制和公司制。

关于业主制企业产生的原因，阿尔钦和德姆塞茨认为，如果监督费用为零，不同生产要素的所有者在合作过程中就不会产生偷懒的动机，因此，使团队生产中的计量问题发生困难的主要原因是监督费用的存在；在他们看来，生产率及与此相应的报酬激励问题就转化为如何降低监督费用的问题；他们认为，市场竞争可以产生监督偷懒的作用，但这种方式并非是有效的方式，有效的方式是应该有专门的监督者来检查队员的投入绩效；这样又产生了一个如何减少监督者在监督上的偷懒动机问题。阿尔钦和德姆塞茨得出来的结论是赋予监督者以剩余索取权将有助于监督者在监督上的偷懒的减少。在假定团队生产中拥有剩余索取权的监督者拥有部分生产要素的情况下，由于监督费用的存在，他们又说明了这个监督者所拥有的生产要素是耐用资源：机器、土地、建筑物即资本。

团队生产、专门监督和监督者拥有资本实际上就说明了以资本雇佣劳动为特征的古典企业产生的前提及基本原因。

业主制的进一步发展就是合伙制企业。合伙制企业的出现通常认为是源于融资上的需要，它对合伙人有特殊的要求，其规模较小，也易于解散。合伙制这些特点在“团队说”中是通过外部性和道德风险引起的搭便车以及对于搭便车的监督存在一定的费用而得到解释的：假定只有两合伙人，而且在管理上努力的报酬是确定的，并且合伙人之间的相互监督不存在费用，双方多次“博弈”的结果将产生一个“合作均衡”，即两人都会在管理上努力工作，双方搭便车的动机都会减少；在上述假定中，如果合伙人不断增加，由于每个合伙人在管理上的努力对自己报酬份额的增加越来越小，合伙人之间的搭便车的动机就会增加；在多个合伙人的假定中，如果在管理上努力的报酬是不确定的，且合伙人之间的监督费用不为零或报酬计量能力较差，其结果是所有合伙人都没有努力管理的激励。

在存在明显的规模经济的情况下，即规模经济的利益大于合伙人之间的搭便车引起的损失时，合伙企业的规模也会扩大；扩大后的企业很快面临了由于相互代理引起的高昂的谈判成本问题，即如果每一个合伙人都参与公司必须作出的每一项决策，那么在公司中的规模经济将很快被较高的谈判成本所压倒；而解决这一问题的办法，就是阿尔钦和德姆塞茨所说的产权的重新调整：第一次“法律”修正。

第一次“法律”修正使相互代理引起的谈判成本“内部化”，合伙企业因此就能够在较低的成本上运行以获得规模经济的利益，这次“内部化”的过程是权力向少数管理者集中得以完成的；但集中又产生了管理上的外部性，即管理者的经营失败事实上要由所有股东来承担。因此，管理上的外部性妨碍了合伙企业进一步扩张的要求。

第二次法律修正表现为股东的有限责任，它使管理的外部性大大降低。阿尔钦和德姆塞茨认为，权力集中的管理经营和有限责任的结合使扩张后的企业再次回到最低的经营成本上运行。股东实质上是等额资本的出借者，而不是所有者，股东所实际拥有的是他们的股份，而不是公司。公司的董事长或少数其他头头则行使对公司的控制，第二次法律修正的结果，即是通常意义上的有限责任公司。

产权安排在法律上的进一步修正表现在股东可以在事先未得到其他股东的许可或在不解散公司的情况下出售自己的股权。因此，如果股东的偏好与管理者的偏好不再一致时，股东的退出是很容易的，它引起了证券市场的出现。这一修正在管理集团中引入了竞争机制，有助于管理者的决策与股东偏好的一致，因此也防止了管理上的外部性；这一修正的另外一个结果是潜在的投资者在购买公司的股份时也无须详细审查公司的责任和其他股东的资产，因而也大大降低了股份交易的成本，使公司大规模筹措资本成为可行。这一法律修正的后果即是股份有限公司。

2. 张五常的企业的契约性质

与威廉姆森从交易费用出发强调市场交易的内在缺陷不同，张五常认为企业的出现并不意味着市场失灵，企业并不是用非市场方式代替市场方式来组织分工，而是用劳动市场代替中间产品市场，是用一种市场取代另一种市场，其实质是“用一种契约取代了另一种契约”。

张五常按科斯的基本思路——不同的协调分工的方法有不同的交易费用，采用何种方法协调分工以交易费用的大小为依据——来解释资本主义企业组织的经济学意义及产权结构，他认为交易费用是决定企业制度安排的主要约束条件，“如果交易费用为零，无论产权或企业制度作何种安排，资源的使用必然为社会带来最大的收益。因此，在交易费用不存在的情况下，制度的选择将无从决定”。

张五常在某种意义上来说，解决了科斯和威廉姆森与阿尔钦和德姆塞茨之间的矛盾。

与威廉姆森相比，张五常不承认企业的出现是市场失灵，因为企业本身也是市场；但企业作为市场与威廉姆森所说的规制结构并无本质区别，只是语言上稍有不同而已。与阿尔钦和德姆塞茨相比，张五常同意他们关于企业也是契约的说法，即“企业并不拥有自己所有的投入，它也不具有命令、强制及对行动的纪律约束等权利，这同任何两个人之间普通的市场合约没有丝毫不同。”但他认为，阿尔钦和德姆塞茨将企业视为团队生产，作为契约性质的解释是不充分的，他认为只有从交易费用的角度来理解才得出企业也是市场的结论。

在科斯和威廉姆森的理论中，企业是外部性内部化的结果，这种主张没有注意到内部化后的交易在组织内部同样地产生外部性问题，因而就不能有效地说明企业内为什么要有监督；阿尔钦和德姆塞茨注意到了这种现象，并有效地说明了内部监督产生的原因；而张五常则基本上否认外部性概念对于理解企业性质的意义，“企业的发展可看作产品市场被要素市场所替代，结果是为了节约交易费用”。

科斯、威廉姆森、阿尔钦和德姆塞茨以及张五常的关于企业性质理论的关系可用图2.2.6来说明。

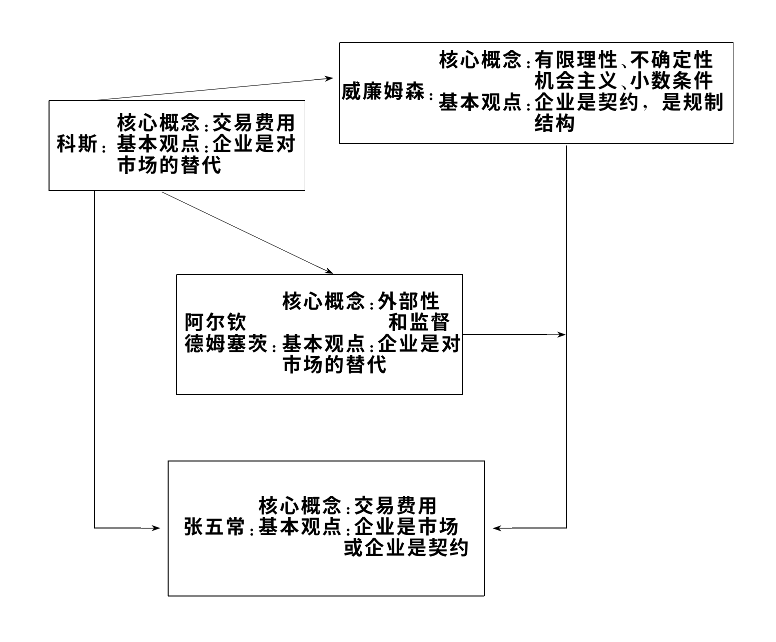


图2.2.6　交易费用主要学说之间的关系

3. 施蒂格勒的产业寿命周期假说

施蒂格勒围绕斯密——扬定理即分工受市场容量的限制，但分工同时又扩大了市场容量提出了产业寿命周期的理论：新生的产业对于经济系统来说是“陌生人”。它们需要新种类或新品质的原材料，所以只能自己制造；它们必须自己解决其产品使用中的技术问题，而不是等待潜在使用者来解决之；它们必须劝诱顾客放弃其他商品，而不可能找到专业化的商业机构来承担这一任务；它们必须自行设计、制造专业化设备；自己培训技术工人。

施蒂格勒认为，新生的产业一开始由于受市场容量的限制，一开始通常都是“全能”的企业，即威廉姆森所划分的三类交易都在效率边界内。随着该产业的市场容量不断扩大，“全能”企业的许多活动如

提供设备和原材料，从事产品销售、利用副产品，甚至培训技术工人都变得有利可图，此时，市场容量的扩大足以利用规模经济时，威廉姆森所划分的第二类交易将“外部化”由专业厂商来承担；最后，当该产业开始衰退时，那些起辅助、补充作用的分支产业也会衰落，该产业中的残剩的厂商不得不再一次将以前“外部化”的活动“内部化”。所以，垂直一体化活动在施蒂格勒看来是一个产业衰退的表现，一个不断壮大的产业应该是垂直非一体化（即“全能”企业的活动不断“外部化”的过程）。

与威廉姆森效率边界模型相比，他们的研究方法在某些方面是相同的，即在考察一体化时他们都将企业的生产经营活动分割成若干个独立部门，然后再考察一体化的原因。施蒂格勒把厂商看作在从事一系列不同的操作：购买并贮存原材料；使原材料变成半成品及把半成品变为最终产品；贮存和销售产品；延长购买信贷；等等。他是按厂商的不同功能或构成厂商活动范围的不同操作阶段来“分割”厂商的。威廉姆森则假定最终产品的生产是由技术上可以分割的各个生产步骤组成的，并且假定每一个步骤都由一个简单的科层来组织。

但威廉姆森假定各个独立的步骤已经实现了规模经济，他实际上是在需求给定的情况下揭示了资产专用性在决定一体化时的关键作用的；施蒂格勒的“企业”一开始就面临了需求的不确定性，所以在他那里，有些生产步骤的规模报酬是递增的，有些则没有利用到规模经济的利益。正是在这个意义上，施蒂格勒强调市场需求对企业产生和发展的决定作用，在他看来企业的性质应体现分工的原则，即企业是作为分工优势的手段而存在的，只要市场容量扩大到足以使某一步骤利用到规模经济的利益，该步骤（某一科层）就应分立出去。

如果我们把资产的专用性与市场容量结合在一起来考察，即把只满足特定需求的资产理解为专用性程度较高的资产，则威廉姆森的模型同样也能解释产业寿命周期的演变过程：在产业的新生期，该产业内的资产均表现为较高的专用性，这是第一阶段的市场容量所决定的；在第二阶段，“全能”企业内的许多资产则表现为通用性特征；在最后阶段，第二阶段“外部化”的资产再一次表现为较高的专用性。

施蒂格勒的产业寿命周期理论意义在于：在考察企业最优规模时，除考虑两种机制的组织费用与生产费用之和的比较外，首先应判断所处的产业的地位，在市场容量的基础上进行规模选择更具政策意义，并具有一定的可操作性。此外，他的关于企业的性质应体现分工原则而不是协调分工的手段也是值得关注的。

六、交易费用理论的分析方法

交易费用经济学的分析方法与科斯在1960年发表的《社会成本问题》一文中所倡导的“方法的改变”密切相关。科斯认为以新古典经济学占主流的现代经济学“研究的东西是经济学家心目中的、而不是现实中的体系”，所以这样经济学是一种“黑板经济学”。在《社会成本问题》中，科斯在多处强调了“方法的转变”，他认为传统理论在讨论一种解决问题（如外部性）的可供选择的方案时，通常将这些备选方案与帕累托标准进行比较，然后选择最接近帕累托状态的那种方案。科斯指出，这种帕累托最优标准是一个理想世界，我们对这个世界几乎是一无所知，因为它“笼罩在神秘气氛中”。结果是，“整个讨论大多与经济政策问题无关”。

正是在这种认识下，科斯强调在经济分析时要转变方法，这一方法就是要把这些可供选择的方案所产生的“效果”与现实中将要改变的状态进行比较。通过这种比较，选择使目前状态改进更大的那一种方案。科斯认为，按这种方法决策时，结论与实际情况就有一些联系。

科斯所主张的方法的转变，也印证了西蒙的关于“经济学（特别是厂商理论）、认知心理学和组织理论所研究的课题，实际上是同一事物——人的决策过程和问题求解过程”的观点。科斯的方法实际上已放弃了最大化或最优的需求，这与西蒙的“适度满意”是完全一致的。

科斯的关于“方法的转变”在交易费用经济学中逐渐形成了一套具体的分析工具，具体地说主要有：

（1）契约或制度分析方法。契约的概念是新制度经济学也是交易费用经济学的核心，契约有多种维度，它有一个结构。一个契约的结构依赖于法律体系、社会习惯和交换中的资产标的物的技术特性。与新古典的微观经济学将制度因素视为理想的模型而作为外生变量相比，契约分析法比以往前进了一步。此外，契约分析法以“交易”作为最小的研究单位，也有助于更好地理解企业内部的契约安排。

（2）把“交易”作为最小的研究单位，就必须涉及到两个或两个以上的交易主体，个体在理论中的分析甚至在静态条件下其地位也被削弱，它已被关系或结构所替代。所有个体的意义只有相对于另一个

个体的目的才能得到体现。相对性带来的具体分析方法就是比较分析，“在不同的契约安排中进行选择”，几乎成了契约分析中的唯一操作方式。“相对性”变得如此之重要以至于没有比较的方法和思维真的变得不可思议了。

（3）在不同的契约安排中进行选择是在有限理性的条件下进行的，人的有限理性的假定几乎抛弃了新古典的研究范式，尽管这一新的研究方式还有待时间来证明它的生命力，但它比新古典理论提供更具实证性的理论则是无疑的。

（4）成本—收益的计算依然是决策的基本准则，尽管威廉姆森意识到企业内部存在着一种准道德的“气氛”（A quasimoral atmosphere），但也只是倾向于说明“机会主义”在科层内部比在市场外部有减少的趋势，这种准道德的气氛是用来说明科层组织取代市场机制的一个辅助原因的。

正如我们在第一章所强调的那样，不说明企业组织产生的原因或其性质，就无法说明组织创新本身。尽管交易费用经济学将交易维度化（Dimensionalizing）并且把描述不同的规制结构视为己任，但迄今为止“关于组织内涵的理解和认识仍然是肤浅的，这一课题依然留下了大量的工作可做”。我们甚至相信，通过交易费用经济学与组织理论等的不断融合，一种可供操作的组织创新理论必将与其他形式的创新一样获得广泛的关注并得到更加深入的研究。

第三章 企业组织理论

一、古典企业组织理论

古典企业组织理论几乎完全着眼于正式组织的分析，该理论可以追溯到泰罗时代。古典理论的三位代表人物泰罗、法约尔、韦伯几乎同时分别在美国、法国、德国创立组织理论，他们虽然在研究对象、研究角度以及各国的背景等方面存在差异，但其理论内容与观点基本一致。古典企业组织理论不外乎是对三者观点的继承、综合与发展。

古典组织理论围绕四项内容进行研究。它们是劳动分工、组织等级和职能程序、组织结构和控制幅度。几乎所有的古典组织理论都是从这些方面的研究中派生出来的。

（1）分工：这是古典组织理论四大构成要素中的核心，其他几个要素都是从对这一要素的研究中合乎情理地衍生出来的。比如说，等级和职能依赖于专业化和部门化的发展，而组织的结构自然而然要依赖于企业专业化的发展方向；最后管理人员职责范围内的专业化职能的数量导致产生控制幅度的问题。

（2）等级和职能程序：它的研究内容为有关企业组织横向和纵向的发展。等级程序是指企业内部命令链的发展，即职权职责的授予和行使、指令的统一和报告制度等等。

职能程序指组织如何按专业分解为各个部门以及这些按专业划分的部门是如何组合起来的。这一过程的重点是正式组织的直线与参谋部门横向关系的发展问题。

（3）组织结构：组织结构指组织为更有效地实现目标而建立的各种职能部门间的相互关系。组织结构意味着系统和模式。古典组织理论一般研究两种基本结构，即直线职能与参谋职能。不过有些活动，如委员会、协调员等，也属于这个研究范围。总之，组织结构是构成组织的各个职能部门间引入合理稳定的相互关系的一种手段。

（4）控制幅度：指管理者能有效领导的下属的数量。格兰库纳斯首次明确指出，一个管理者所能控制的下属人数是有限的。控制幅度对一个不断发展的组织结构是有一定影响的。控制幅度大则组织结构趋于扁平化，控制幅度小则组织结构呈窄高型。除此以外，控制幅度的大小这个概念使人们能注意到组织内部复杂的人际和职能部门间的关系。

1. 泰罗的职能制

科学管理之父泰罗（F. W. Taylor）是对管理思想进行综合整理的第一代人物。科学管理的基础是工时研究，这种研究可分为两个阶段：分析阶段和建设阶段。在分析阶段，每一件工作都将被分解成尽可能多的简单基本动作，然后把无用的动作去掉，并且通过对最熟练的工人的每一个操作动作的观察，选择出每一个基本动作的最快和最好的方法，并且把每一个动作的时间测量记录下来。在记录的时间上，再加上耽搁、缺乏经验和休息所占用的时间；在建设阶段要建立基本动作和时间的档案材料以便尽可能地使工作标准化。

在工时研究的基础上，泰罗提出了计件工作制，它包括三个部分的内容：①通过工时研究确定工资标准；②差别计件工资制；③“把钱给人而不是给职位”。在泰罗看来，管理部门的任务就是为雇员寻找最合适的工作并设法激发他们最大的力量。泰罗将这种制度称为“任务管理”（即科学管理），任务管理给管理部门带来了压力，他们不但必须详细地为工作作好计划，并且还要指导完成各项工作，这是直线组织体制无法胜任的，泰罗因此提出了一种独特的被称为“职能工长”的监督方式。

泰罗认为，传统的工厂管理是按军队式组织或是被称为直线制的分工体制来进行的。直线制在经营规模小、产品单一的情况下容易发挥其优势，但是组织本身具有缺点。正如泰罗所言，直线制企业的指令是从经理经过厂长、车间主任、工长、班组长而传达到工人。在这种企业里，工长和班组长的任务非常的繁杂。因此其素质不仅需要了解各种各样的事，而且还需要各种知识。这样，只有天赋非常好并受过多年专门训练的人才能够胜任。为什么大机器工厂一开始或者开工几年里很少获得成功呢？其中，一个最重要的原因是不容易——几乎不可能——找到合适的工长和班组长。

泰罗具体说明了一位合适的工长所应具备的九种品质：①脑力；②教育；③专门的知识或技术知识；手艺或体力；④机智；⑤充沛的精力；⑥毅力；⑦诚实；⑧判断力或常识；⑨良好的健康情况。

泰罗认为，要找到一个具备上述三种品质的人并不太困难，找到一个具备上述五种或六种品质的人就有难度，而要找到一个具备七种或八种上述品质的人，那几乎是不可能的。也就是说，在直线组织中能完成具有泰罗所考虑的那种职能的工长不会有，因此，泰罗强调改革工长制度，进而提出了现在所称作的职能组织和职能工长制。

关于直线组织的变革泰罗实行了两项改革：①作业与管理分离。且不说对于所有的工人，就是像班组长、工长都尽可能不让他们做计划工作以及多少带有办公室性质的工作。一切脑力工作都应该从车间里转移出来，把它们集中到计划或设计部门。只留给工长和班组长纯属执行性质的工作。工长和班组长的职责应该是：考察由计划室所计划和指导的工作是否在车间里得到迅速执行。②在整个领域里，必须废除军队式组织，取而代之的应是"职能组织"或者是"职能制"的组织。所谓职能管理，就是把管理工作详细划分，使副主任以下的每个人的职务尽可能地少。如果办得到的话，管理部门的每个人应该只限于执行一项主要的任务。

泰罗的这个观点，作为形成现代经营管理制度的雏形是十分重要的。经营作业职能和经营管理职能的分离以及确立经营管理职能内部的分工体制，是泰罗的"职能制"组织的意图。在米德维尔公司工作期间，泰罗将任务的职能进一步细分，并委托工长执行这些职能，由此完成了直线制组织向职能制组织的转变，这种转变也是集权走向职能分权的尝试。虽然这种职能制没有得到推广，但泰罗的这种职能管理的思想为以后职能部门的建立和管理的专业分工提供了参考。

另外泰罗在组织结构的管理控制上实行例外原则。泰罗认为规模较大的企业不能只依据职能原则来组织和管理，而必须应用例外原则。所谓例外原则就是，企业的高级管理人员把一般的日常事物授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项（即重要事项）的决策和监督权，如有关企业重大政策的决定和重要人事的任免等。泰罗在《工厂管理》一书中曾对此作过阐述。他说，在例外原则之下，"经理只接受有关超出常规或标准的所有例外情况的……特别好和特别坏的例外情况的……概括性的、压缩的及比较的报告……以便使他得以有时间考虑大政方针并研究在他手下的重要人员的性格和合适性。"

泰罗提出的这种以例外原则为依据的管理控制原则，以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制等管理体制。

2. 法约尔的直线职能制

法国管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol）是工程师，他通过对管理过程的研究，创立了第一个有关行政管理的理论。法约尔考察的问题与泰罗相比虽然相同，但方法却有很大差异。泰罗首先在工厂实施他的方法，然后从中归纳出一般性的结论，泰罗的方法是微观的，他所注意的主要是工人一级和生产的技术方面，强调技术能力在管理中的重要性；而法约尔是从经理的观点创立他的一般管理体系，然后将其应用到下一级的组织机构。他自上而下考察管理，因而他的方法是宏观的。法约尔强调的是管理能力、合理的管理原则以及管理技术在所有组织中的应用。法约尔自称他的理论是对泰罗制的一个补充，他的理论在他自己的年代里并没有得到应有的重视，今天人们已经认识到泰罗、马克斯·韦伯和法约尔是古典组织理论的三大支柱。

在法约尔看来，企业经营包括六种活动，即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动，其中管理活动是他所最为重视的。他把管理定义为计划、组织、指挥、协调和控制。他根据自己的管理经验，提出了14条管理原则，其中，与企业组织理论密切相关的包括以下几个方面：

（1）分工。同泰罗一样，法约尔认为劳动分工不只限于技术工作，而且也适用于组织管理工作，适用于职能的专业化和权限的划分。

（2）权力。权力是指挥和要求别人服从的权力和力量。法约尔把一位管理人员因为担任的职务或地位而拥有的正式权力同由于他的智慧、经验、道德品质、领导能力、过去的服务等等而产生的个人权力区分开来了。对一个出色的管理人员来说他能够用个人的权力来作为正式权力的必要补充。同时，权力与责任相互关联。法约尔认为责任是权力的孪生物，责任同权力对等。这一著名论点已成为管理组织设计的基本原则。

（3）统一指挥。法约尔的这条原则同泰罗关于职能工长制的思想是相对立的，这个原则规定一个雇员不管采取什么行动，只应接受一位上级的命令，如果这条原则受到破坏，那么权力将受到损害，纪律将

受到危害,秩序将会受到扰乱,稳定将受到威胁。

(4)集权。法约尔认为,像劳动分工一样,集权是一种必然规律的现象。作为一种管理制度的集权,本身无所谓好坏,也不是可以按管理者的意愿或环境的情况而随意决定采用或不采用的,它在或多或少的程度上始终存在着。集权或分权的问题是一个简单的比例问题。集权——分权是一个连续的统一体,任何增加下属重要性的行动都是分权,任何减少这种作用的行动则是集权。

(5)等级链。等级链是从最高的权力机构到最低一级的部门的负责人的等级。它表明权力等级的顺序和传递消息的途径。为了应付统一指挥原则可能引起的联络方面的延误,法约尔提出了允许横跨权力线进行交往联系的"跳板"原则,但是这种联系只有当所有各方都同意而且上级人员随时都了解情况的时候才能进行。因此如果工长 F 想同工长 P 联系,他可以直接进行联系,而不用向上级报告(F 通过 E 到 A),以及按顺序从 A 向下传递给 P。如下图所示:

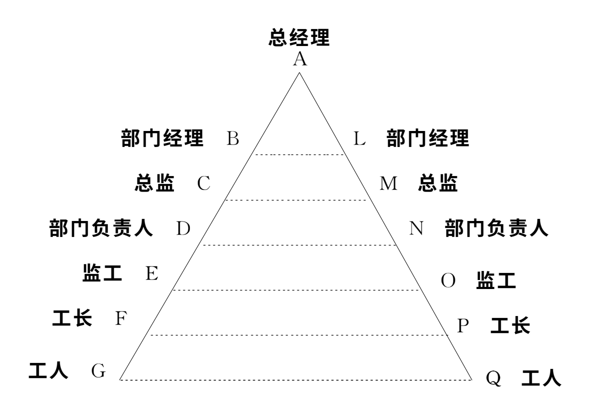


图 2.3.1 法约尔的"跳板"

"跳板"原则使得侧向联系可以迅速有效地进行,而且不使线路负担过重,又维护了统一指挥的原则。此外,法约尔还具体地分析了管理职能之一的组织职能。他指出,根据组织理论,组织机构中的"金字塔"是职能增长发展的结果。职能的发展是水平向的发展,因为随着组织所承担的工作量的增加,职能部门的人员就要增多;等级系列的增长发展是垂直式的,是由于有必要增加管理层次来指导和协调下一级管理部门的工作所引起的。同时,法约尔还指出,由于高级管理人员忙于实际管理工作,无暇进行学习和研究,有必要任用一批"有力量、有知识、并且有时间"的人作为"管理人员个人能力的增延"来协助管理人员工作。这种参谋机构的任务是从事接洽、通信、会谈以及协助从事联系和控制,负责收集情报并帮助拟定未来的计划和探求改进工作的方法等。参谋机构的后一种职能是法约尔独创的。他认为,管理人员既无时间,也无精力从事长期研究,因为他们集中精力于处理经营企业的日常的重大问题,而参谋人员不需要处理日常事务,因而他们能更好地探索更有效的工作方法,发现企业环境的变化,以及关心长期的问题。

法约尔的这种参谋机构直接听命于总经理,但不能直接给下级发号施令。在这个问题上,法约尔的参谋机构的主张同泰罗的职能工长制是矛盾的。法约尔对泰罗的目的,即必须提供专业性的帮助是同意的,但是不同意其方法,泰罗的职能工长制否定了统一指挥原则,一个人如果同时接受两个以上上级的命令,势必造成混乱。他在引用了泰罗《工厂管理》一书中关于一个大型机械制作厂的领导应有的组织系统的论述以后指出:"这种组织系统是以两种思想为基础的:①必须以参谋部来加强工厂厂长和工长的工作;②否定统一指挥原则。我越是觉得第一种思想正确,就越觉得第二种思想的错误和危险。"

从这里可以看出,法约尔事实上已经提出了直线参谋结构的组织原则,从理论上对泰罗的职能工长制进行了一次创新,在企业管理的实践中,企业若按照职能的不同划分成若干部门,而每一部门均由企业最高层领导直接进行管理的组织结构就是直线

职能结构，或企业理论所称的U型结构。

3. 马克斯·韦伯的官僚集权组织

韦伯(Max Webber)所处的时代是他所认为的以传统为基础的社会正在瓦解的时代。德国的工业化进程十分迅速，但在很大程度上却受到了强大的容克政权的控制。德国正处在以家庭为基础的旧企业体系解体和大企业迅速兴起的十字路口上。韦伯对旧传统的瓦解所作出的反应是使组织合理化，新的组织将是官僚集权组织，它是通过“公职”或职位而不是通过个人或世袭来进行管理。与传统的管理方式相比，管理集权组织强调的是规则而不是个人，强调能力而不是偏爱。韦伯对旧传统以及在经济中使用政治的抨击被人称作是德国的斯密，因为斯密对英国重商主义的抨击是为了促进资本主义的发展。在管理思想史上，韦伯由于提出了官僚集权组织概念而被称为组织理论之父。

韦伯关于集权组织的思想在20世纪50年代以前基本上没有得到美国的承认。由于组织规模的增大和组织活动复杂性的增加，人们开始探索行政管理理论，在探索过程中发现了马克斯·韦伯和他的官僚集权组织思想。韦伯的思想在组织理论中所产生的影响突出地表现在切斯特·巴纳德的协作体系理论中，后者被称为现代组织理论之父。

韦伯认为，官僚集权组织是一种理想的组织形式。他看到了为了管理大型企业建立合理基础的必要性。对于韦伯来说，“理想”并不是指合乎需要，而讲的是“纯粹形态”。在实践中出现的可能是各种组织形式的联合或混合物，但是韦伯之所以想确定一个理想形式的特性是为了进行理论上分析。理想的官僚集权组织将作为一种标准模式，以便于说明从小规模的企业(“世袭”)管理过渡到大规模的专业管理的转变过程。

韦伯的理想的行政组织体系的结构可用图2.3.2来简单表示。

从图2.3.2可以看出，理想的行政组织体系的结构分为三层，其中的最高领导层相当于目前许多组织的高级管理阶层，行政管理层相当于中级管理阶层，一般工作人员即相当于基层管理阶层。由此可见韦伯的组织理论对后世影响之深。

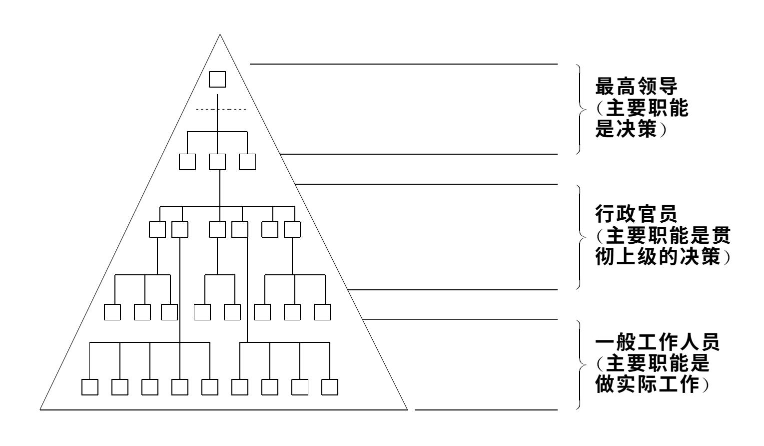


图2.3.2　理想的行政组织体系

企业组织是一个典型的官僚集权组织。“各行各业发展起来的公司集团组织的现代形式可以说是官僚制管理的发展和延伸。”随着工业化不断发展，特别是大规模企业迅速增加，独立的个人业主＝企业家＝资本家的比例就会下降，代之而来的是支薪职员的增加，而这就是显示企业官僚制度化最有效的指标。因为通过职员数量的增加，在企业内部建立起了由资本家委以权力的专业经营者为代表的经营者(＝管理者)，在权力的层次化过程中作为行政人员代替资本家(真正的支配者)直接操纵作为被支配者阶层的一般工人，以使企业目的得以实现的机制。这一由作为决策者的资本家(＝支配者)委以权力而成为组织的实际负责人(也是薪俸职员)的行政人员就是经营官僚。

官僚集权制的基本特征是规则中心主义，其组织是以规则中心原则为基础得以维持和运营的。官

僚制组织与其他某些组织相比,它能够集约地大量处理复杂而质量要求高的业务,如果从技术的合理性观点上看,这是一种最高级的组织,其优越性主要有:①精确性;②迅速性;③明确性;④对文书的精通;⑤连续性;⑥慎重性;⑦统一性;⑧严格的服从关系;⑨物力及人力资源的节约;⑩防止摩擦。

但与此同时,企业官僚制组织也存在许多问题,包括:①形式上的规则至上主义;②承袭先例;③繁文缛节;④琐碎主义;⑤权威主义与趋炎附势;⑥消极主义与山头主义;⑦不决断和回避责任;⑧依赖受保障的身份不劳动——只在向上爬方面努力。

正因为如此,后来不少人预言,官僚制组织将日益没落,其中较为著名的是沃伦·G·本尼斯(Warren. G. Bennis)。

4. 穆尼与组织学科

詹姆斯·D·穆尼(James. D. Mooney)的名字很少在管理教科书中出现,但他却对发展行政管理的理论作出了突出贡献。他把组织问题作为单独的对象加以研究,而在此之前,组织问题常常是同管理问题混为一体的。他在与艾伦·C·赖莱(Alan. C. Reley)合写的《工业,前进!组织的原则及其对现代工业的意义》一书中,"企图揭示组织的原则,这些原则是在人群团体运动的各种形式中表露出来的,并帮助工业界通过对这些原则的更多了解和应用而防止其发展所带来的危害"。在该书中,穆尼主要从事组织原理分析,而赖莱仅从事组织的历史分析。

穆尼的组织理论与马克斯·韦伯的组织理论多有相似之处。这主要表现在行政管理层次、权威的理性、合法概念、对职位和责任加以明确规定等方面。穆尼和赖莱并没有参考韦伯的书,因为韦伯的著作在当时并没有译成英文,所以必须认为他们是独立地提出通过恰当的组织结构来提高效率的原则的。穆尼给组织所下的定义是:"组织就是为了达到一个共同的目标的人们联合的形式。"他把组织和管理比作身体—精神,提出了有关组织的原则,并把这些原则组成"原则"、"过程"和"作用"的框架。第一项原则是协调,它意味着"有秩序地安排团体力量,以便在对一个共同目标的追求中能有统一的行动。"协调是包含所有组织原则的一个广泛的原则。协调本身的原则或基础是权威或"最高的协调权力"。这并不意味着专权是指挥的职责来源。权威同能力不同,前者是组织中合法的固有的"权利",后者则是一种个人拥有的属性。第二个原则是等级原则,它的意思是,在每一个组织中都有一个权力和相应的职责的等级系列。每一个组织,即使是由两个人组成的组织,都有一个上下级的等级系列,因而有等级原则在发生作用。等级原则本身原则是领导,它"代表权威"。领导并不始终是"最高权威",而是"权威在执行时所采取的形式",其实质是通过授权过程而指定领导人。第三个原则即职能原则不同于职能确定这一概念,而是"各种不同职务之间的区分"。

穆尼还阐述了直线与参谋职能之间的相互关系。他认为,直线职能和参谋职能不应该混淆,因为直线职能代表"人的权力,……参谋职能则代表意见的权力"。直线人员发布命令,参谋人员提出咨询。穆尼认为,只要记住这点,就不可能产生直线——参谋关系的冲突。

概括来讲,穆尼和赖莱关心的是组织结构和设计的机制。人的因素并没有被完全忽视,但被置于次要地位。在组织理论中,穆尼和赖莱的理论成为正规组织观点的一个组成部分。关于组织,穆尼是按"原则—过程—作用"这一框架分析正式组织并提出上述组织原则的。穆尼关于组织的分析框架对组织学科的发展产生了较大的影响,20 世纪 30 年代的强调正式组织的组织理论基本上都是在穆尼的框架中加以考察的,而以后的管理学者也借助这一框架塞进了组织管理问题中更为人性化的一些东西,即强调非正式组织的组织理论也沿用了这一框架。

5. 巴纳德的协作系统组织

巴纳德(C. I. Barnard)是沟通古典理论和现代理论的桥梁式人物,他在推进正式组织的分析时引进了非正式组织的作用,以便取得平衡。他的方法表现为以社会科学家的高瞻远瞩来看组织,而以物理学家的细致来分析组织。

巴纳德试图阐明组织的本质,首先他使组织概念抽象化,然后再进行逻辑分析,找出组织的特征。为此,他首先把物质手段系统从组织的概念中排除出去(而法约尔和后来的人际关系学说的组织概念中都包含物质手段系统),其次,又指出组织不是人的集团,而是人们的有意识协调的活动。他认为,对正式组织进行考察可达到三个基本目标:①在一个经常变动的环境中通过对一个组织内部的、物质的、生物的、社会的各种因素的复杂性质的平衡来保证组织的生存;②检验必须适应的各种外部力量;③对管理和控制正式组织的各级经理人员的职能予以分析。巴纳德关于一个组织必须包括内部平衡和外部适应的思想是独创的。传统的企业组织理论认为只要对组织内部的情况予以分析就够了,巴纳德反对

那种认为组织是由有限的成员组成的一个有界限的孤立系统的传统看法,他认为,组织的概念中应包含投资者、供应商、顾客和其他虽然没有包括在企业本身的成员之中但对企业作出贡献的各种人。

巴纳德的基本论点可以概括为:正式组织是人们自觉的、有意的、有目的的一种协作;组织是两个或两个以上的人,有意识地加以协调的活动或力量的系统,这一定义适用于各种形式的组织,如军事、宗教、学术和工商业等;正式组织都有三个要素:协作的意愿、共同的目标和信息联系,如下图所示:

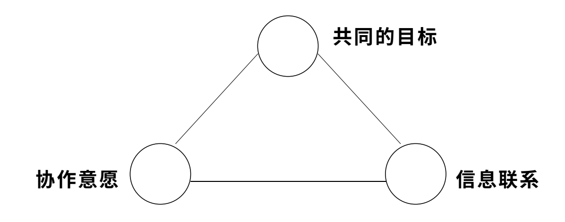


图 2.3.3　正式组织的三要素

非正式组织常常并不能自觉地认识到共同的目的,而是通过同工作有关的接触而产生的,并因而确立了一定的态度、习惯和规范;非正式组织同正式组织相互创造条件,在某些方面非正式组织使组织更有效率,并有助于正式组织的成功协作。与马克斯·韦伯的"合法职位"权威论相比,他的"权威"是"接受"的,即权威取决于下属的遵从,而不是取决于上级的地位。由于强调个人协作的重要性,他认为只有在一定条件下个人认为命令是权威时,命令才会被接受;最后,他认为组织是一个有意识地协调各种活动的系统,其中最关键的是经理人员。

泰罗的科学管理强调的是提高个人效率,法约尔强调了管理的整体概念,而巴纳德更为深刻,他分析了起作用的力量的种类和性质,以及它们相互作用的方式。他从个人开始,转向协作的有组织的努力。在组织理论中他完成了"孤独"的组织向"社会"的组织的转变,对现代组织理论的发展产生了极大的影响。西蒙在《企业组织的理性决策》一文中评述道:"巴纳德所提出的原始理论已得到实证研究的验证;这些理论包括关于组织权威机制的本质的理论,以及雇用接受组织目标的动机基础的性质的理论(后者即所谓"诱因—贡献"理论)。此外,他还对组织决策过程作了现实的描述,他将这种过程刻画为'机会主义'的。我在《管理行为》一书中屡屡引用了巴纳德的著作,虽然不能充分证明,但也确实表明了他对我本人关于组织问题的思考的影响。"尽管如此,巴纳德还是古典理论中的学者,他与韦伯、泰罗、法约尔以及其后的古利克和厄威克一样都强调组织的目标、劳动分工、等级序列和结构的正式方面,以构成社会的基本单位——正式组织作为研究对象。

古典组织理论的这些"正式组织"的思想与企业发展的历史要求也是一致的,早期的企业主既面对竞争的严酷,又面对劳动力的消极怠工和抵抗。因此,在古典的组织理论中,有限的控制幅度、命令统一、明确规定的权力等级制度、劳动分工以及其他一些正式的、详细规定的概念就变得十分重要,它满足了现实中的组织设计对正规性的日益增长的要求。丹尼尔·A·雷恩在其著作《管理思想的演变》中写道:"组织理论本身是文化环境的一个产物,其根源在于关于组织所面对的经济和人群问题的演变中的思想。"

二、新古典组织理论

为弥补古典组织理论的某些缺陷,在组织实践的推动下,诞生了新古典组织理论。这个学派以注重人际关系为标志,重点研究非正式组织。一般说来,新古典学派承认古典学派关于组织理论的基本原理,将组织的基本构成要素看作是既定的。但新古典学派认为组织的基本原理在很大程度上要受人的影响,这些人以个人或非正式组织的形式活动着。

新古典学派的主要贡献之一,是将行为科学融进了组织理论。人际关系学家们运用行为科学阐明了古典学派中的基本组织原理是如何受到人的行为影响的。此外,新古典学派还系统地研究了组织内部的非正式群体,从而说明了非正式群体对正式组织结构的影响。

因此,我们可以看到,新古典学派尽管接受了古典学派的基本内容,但却从个人行为和非正式群体

的影响的角度对它进行了补充和完善。

1. 新古典组织理论产生的时代背景

新古典组织理论的产生不是偶然的，有其历史的根源和时代的背景。古典组织理论的代表人物如泰罗、法约尔、韦伯等都明显或隐含地把人看成是经济人，即工人追求的是只是高工资，企业主以利润最大化为追求目标。然而在企业的纯收益一定的情况下，工人和企业主向纯收益双向挤压，从而产生了工资和利润分配上的矛盾，工人同企业主经常发生冲突，工人或者采取消极怠工或者采取罢工手段进行反抗，而企业主则采用各种手段对工人进行压制，致使劳资关系紧张。而且，管理又没有科学的根据，只是凭经验办事，这些都影响劳动生产率的提高。古典组织理论认为解决的办法是严格地用科学方法和规章制度来进行管理，如泰罗的科学管理制度，法约尔的一般行政管理以及韦伯的官僚管理组织，其共同特点就是强调科学性、精密性、纪律性，很少注意到人的因素。这虽然在一定程度上提高了劳动效率，但却使劳资关系更为紧张，将人的因素纳入到组织理论与实践已成为必然。

从历史背景看，19 世纪后半期工业的发展已创建了庞大的企业，在 20 世纪的头 20 年中，设计和实施适当的行政管理结构，则是拿薪水的经理人员所要完成的任务。公司规模大了，这就要求在公司的活动与人员之间的关系上建立一种正式的结构，并需要把行政管理的程序正式确定下来。资源的积累阶段的完成，意味着 20 世纪初典型问题有两个：①通过改进生产技术和程序来降低单位成本；②需要促进加强计划、协调工作以及对工作情况的估价。这就为第二阶段，即资源利用合理化阶段准备了条件。泰罗和科学管理问题的其他著述者的研究重点，是在合理利用资源的情况下满足经济环境的工业需求。合理地、科学地解决问题的方法是科学管理的基础。时间与动作研究可制定出各项标准，并设法减少疲劳和消除无用的动作；对于工作设计而言，这是一种讲究逻辑的方法，而不是心血来潮的或凭实际经验的办法。

克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)认为正式组织的基本性质使个人保留在不成熟的状态并妨碍他的自我实现。阿吉里斯在批评泰罗及其他正式组织者时发现，正式组织的四项基本性质是问题之所在：第一，劳动分工限制了个人的主动性，窒息了个人的自我表现，只要求个人使用其能力的一小部分。“它妨碍了自我实现并使少量的、简单的、肤浅的能力得到表现，而并未提供健康的个性所需要的无穷的挑战”。其次，指挥的系列假定效率是下列情况的结果，即把各个部分安排得使权力和权威处于最高层，以便最高层能通过一个明确的权力等级制度来控制组织的基层。其影响是使个人依附于领导者，并处于被动地位；个人对其工作环境很少有控制权，对前景看得不远，并依附于刺激工资制度和控制制度。第三，指挥统一制度意味着达到目标的途径是由领导者指挥和控制的。当这些工作目标并不包括职工的目标时，当不允许职工表现出他们更多地使用其能力的愿望时，以及当职工不能用他们内心的需要来表明他们自己的目标时，问题就发生了。最后，控制幅度趋向于使处于金字塔底层的个人的自我控制范围和所看到的前景缩小。通过限制一个管理人员的下属人数的办法，可以实施更严密的控制，而这就事实决定了下属的不成熟状态。因此，个人面对组织的要求，可能采取某些适应或反应的措施：①他们可能脱离组织；②他们可能循着组织的阶梯往上爬，以便取得更多的自主权；③他们可能陷于幻想，采取攻击态度，努力表现自己，采取退守姿态或用其他防御措施；④他们可能采取冷淡态度或不介入的态度；⑤他们可能创建和组成非正式团体来支持自己的冷淡、不感兴趣、限制产量、攻击等。管理当局面对工人的这些反应，也采取更专权、更命令主义的领导方式，加强组织控制或转向“人际关系”来作出反应。

从经济上说以管理科学为代表的新古典组织理论是其环境的产物，因为它是从工业迫切需要讲求效率中产生发展的。资源积累起来了，第一阶段完成了，于是合理使用资源(第二阶段)就变得重要了。许多人批评科学管理时代是以“机器文明”来机械地看待工业中的人为其特点的。例如，丹尼尔·贝尔说，企业建立了严格的结构，为的是服从三个“逻辑”：①“规模的逻辑”，其基础是集中的大规模生产；②“测定时间的逻辑”，即科学地制定工作标准；③“等级的逻辑”，结果是把对劳动和劳动速度的控制权由工人手里转到管理方面。贝尔认为，泰罗学说造成一种“社会物理学”，把人的社会面降为纯粹的物理的定律和决定要素。通过动作研究，人的行为被从人身上剥离，并使之成为抽象的东西。企业中的科学，使工人处于被动和依附的地位，而且从他们的工作中抽掉了一切思想，科学管理建立了一种单面的人和组织的机器式模式。这要求组织理论要关注组织中人的因素，这是提高组织效率的另一突破口。

2. 新古典组织理论的基本思想

新古典组织理论的基本思想来源于“霍桑试验”。1924年芝加哥市郊外的霍桑工厂与全国调查研究协会一起开始了照明对工人工作效率影响的研究，从这一单纯的目的出发进行的研究向着各个方面发展，一直持续到1932年，这就是著名的“霍桑试验”。试验的领导人乔治·埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)通过试验发现：

人是“社会人”，是复杂的社会系统中的成员。梅奥认为，在传统社会中，人们知道他们的位置和他们的未来，存在着一种社会团结，围绕着家庭和血缘关系建立起来的家族制度使人们在工作和社会生活中保持同一性；工业化过程和工厂制度破坏了这种团结性，这是由于广泛的劳动分工，日益增长的社会的和物质的流动性，以及大规模组织的增长所造成的；在大规模的组织中，人际关系的交往方式从一种个人之间的、友谊性的基础，转变为一种非个人之间的性质；管理上对经济效率逻辑的强调使个人的社会需求被放到次要地位，使工业化和工厂制度对人群团结和协作的破坏进一步恶化，因而降低了个人在工作中进行协作的能力。梅奥得出结论说，工业组织的问题事实上是社会和人群的问题。他认为，工人在他们的工作中不能找到令人满意地表达其个人问题和不满情绪的渠道。这种状况使得工人悲观失望并对个人问题有一种怨愤情绪，而其表现则为对企业管理当局持疑虑态度，限制产量，以及其他多种降低士气和效率的行为。梅奥认为，工业生活造成了一种个人无能为力的感觉，因而导致社会失调和各种偏执失常的行为。他指出：“无论在原始社会或发达社会中，人们在工作中的合作始终依存于一种调节人们的相互关系和态度的持续不断而又演变的非逻辑的社会规范。只坚持生产的经济逻辑……就干扰了这种规范的发展并导致团体中的人们产生一种失败的感觉。这种个人失败的感觉导致产生一种较低水平并同经济逻辑相对立的社会规范。其征兆之一就是‘限制产量’。”因此，要考虑到人的社会和心理方面来合理地组织和管理，以便保持社会的稳定和协调，而这个职责首先要由企业管理当局担当起来。

企业的正式组织中存在着非正式组织。所谓“正式组织”(Formal organization)就是古典管理理论所指出的，为了有效地实现企业的目标，规定企业各成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系，其中包括组织图、方针政策、规划章程等。古典管理理论所注意的也只是人群组织的这一方面。但是，梅奥指出，人是社会的动物。人们在企业内共同工作的过程中，相互之间必然发生一定的关系而形成非正式的集团或团体，在这种团体中，又形成了共同的感情，进而构成一个体系，即“非正式组织”(Informal organization)。梅奥的合作者罗特利斯伯格(F. Roethlisberger)在《走向一个统一的管理理论》一文中曾指出，非正式组织应该被看作是“一些惯例、价值观、准则、信念和非官方的规则。”在罗特利斯伯格看来，正式组织不过是根据“效率逻辑”(Logic of efficiency)和“费用逻辑”(Logic of cost)的观点建立起来的“组织图”或“蓝图”，所以即使能够显示企业构成人员所在各个部门之间在功能上和逻辑上的关系或方式，也不能表现工人相互之间存在的对立或协作、社会距离的意义或社会评价体系(Social evaluation)。在这种意义上，可以认为正式组织过大地疏远了工厂生活的真实状态。相比之下，与企业的明确规定无关，通过工人日常相互作用而自发形成的自然而然地得到承认和用自发规定的方法，按照深深植根于情感之中的“情感逻辑”(Logic of sentiments)而发挥作用的非正式组织得到了重视。相对于正式组织这种由企业规定的可以说是“由上面建立”的组织来说，这里所说的非正式组织是作为“来自下面”的自然发生的工人相互之间自主形成的情感性和非逻辑性工人团体的组织，应当说是超越了善恶价值判断、“费用逻辑”、“效率逻辑”而在所有企业中普遍存在的现实的组织。而且这种非正式组织是企业内部为进行有效合作而不可缺少的前提条件。因为即使是确立了在某种形式上被合理化的正式组织，在促进正式组织发挥功能方面如果缺乏来自非正式组织的保证，企业也是不可能进行有效运营的。由罗特利斯伯格作为社会体系而设计出来的企业结构可用下图表示：

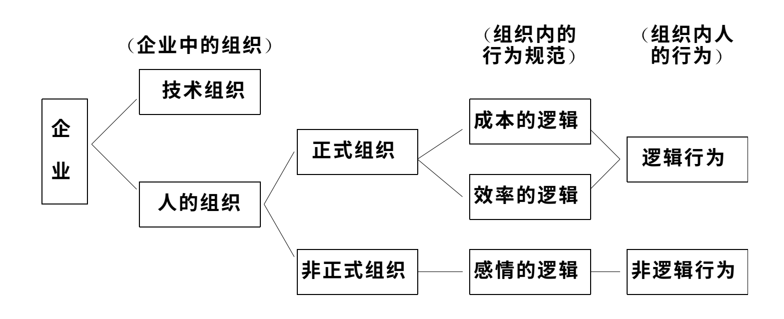


图 2.3.4　罗特利斯伯格的企业结构

正式组织与非正式组织的联系可用图 2.3.5 表示。

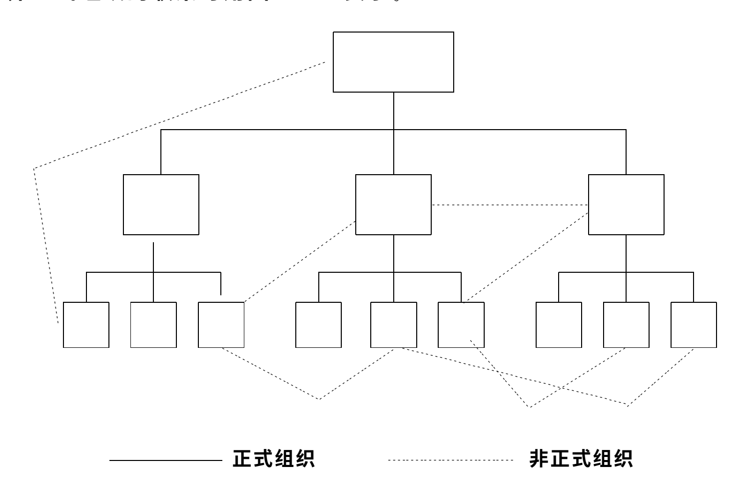


图 2.3.5　正式组织与非正式组织联系示意图

从图 2.3.5 可以看出，正式组织分为三个层次，三层之间有正式的联系线路，以实线表示；但在正式组织中还存在着以某种联系建立的非正式组织，而且这种非正式组织是不受正式组织中层次和部门限制的，另有非正式的联系渠道，以虚线表示。

非正式组织的存在利多弊少，可用图 2.3.6 来表示。梅奥认为，企业管理当局要充分重视非正式组织的作用，注意在正式组织的效率逻辑同非正式组织的感情逻辑之间保持平衡，以便使管理人员同工人之间、工人相互之间能互相协作，充分发挥每个人的作用，提高效率。

“社会人”和“非正式组织”概念要求新型的领导者具有在正式组织的经济需要和非正式组织的社会需要之间维持平衡的能力，这种新型的领导方式能区分感情和事实，能在经济的逻辑和非逻辑的感情之间进行平衡。新型领导者必须是这样的人，他通过人们对社会心理需求的认识而有效地恢复人们在工作和生活中协作的机会。培养新型的管理者的办法是在企业组织中进行有关人际关系技能训练，通过培养倾听和信息交流的技能来理解工人的感情，培养一种在正式组织的经济需要和非正式组织的社会需要之间维持平衡的能力，因为平衡是组织效率的关键点。

非正式组织的生存有赖于群体成员之间有稳定持续的关系。大量观察表明，非正式组织一般对变革持反对态度，这直接影响着管理当局所关注的正式组织的创新。新古典组织理论强调如何克服非正式组织的这种安于现状的态度。

3. 新古典组织理论关于正式组织的观点

新古典组织理论在着重研究非正式组织的同时，也在一定程度上论及了正式组织，并用新古典组织理论对古典正式组织理论进行修正。

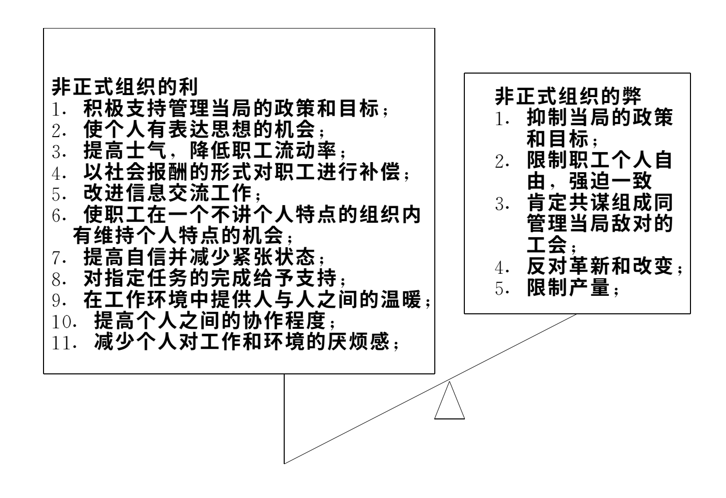


图 2.3.6　正式组织与非正式组织利弊对比

综合起来看，新古典组织理论对正式组织的基本要素的论述如下：

（1）分工：分工是组织理论研究领域中的古老课题。在工业心理学的发展初期，就有学者对由专业化所引起的疲倦和单调感进行过研究。稍后一点，研究的焦点转移到了工人的孤独感和工作缺乏意义的感觉，这些感觉是由工作单调并感觉不到与最终产品的关系而引起的。专业化也影响到管理工作。随着一个组织的不断扩展，对管理人员协调和激励他人工作的要求也越加强烈。协调与激励反过来又与领导相关。因此随着工业中专业化程度的提高，新古典学派发展了许多理论，专门研究激励手段、协调以及激励问题。这些都是对分工理论的延伸。

（2）等级和职能程序：新古典学派在这个领域中着重研究了两个问题，即授权与职责的划分以及职能部门之间的重叠与脱节。古典学派往往假定授权和职能划分过程完美无缺，而新古典学派指出，正是因为在职权划分和行使过程中的不完善，才导致了人的问题。比如说，过多或过少地授予权力都会降低主管人员的工作能力，责权不一也会使管理人员感到无法工作。

（3）组织结构：新古典学派在这个领域中所作的研究可以说是无穷无尽的。其主要观点是，人的行为会妨碍执行最佳组织计划和建立最合理的组织结构，新古典学派对结构论的批评主要集中在执行不同职能的人之间的矛盾摩擦。直线与参谋部门之间的关系是一个问题较多的领域。许多公司似乎都遇到过如何使各部门与其工作人员和谐工作的问题。当然直线与参谋部门之间的关系只是新古典学派致力研究的许多问题中的一个。新古典学派往往能提供消除这些摩擦的理论，其中最为重要的有参与制度、职工大会、自下而上的管理、联合委员会、承认人的自尊以及改善相互之间的沟通等等。

（4）控制幅度：一个管理人员的控制范围究竟应有多大是一个主观判断问题。按新古典学派的观点，要制定一个精确的、能被普遍采用的控制幅度标准是不切实际的。控制范围的确定取决于个人的管理能力、被管理人员的素质、工作性质以及信息沟通的效率等等。与控制幅度相关的另一个问题是组织结构形式对人的影响。层次多、控制幅度小的组织结构与层次少、控制幅度大的组织结构，哪一个更能有效地导致和谐的人际关系或保持更旺盛的工作士气？答案是这要视具体情况而定。控制幅度小意味着更密切的监督，控制幅度大则要求较多的放权和松散的监督。因人员素质和组织具体情况的不同，很难笼统地说哪一种结构更好。但一般来说，现在人们更偏爱结构较松散的组织形式，因为控制幅度小而层次繁多的组织结构往往被认为是培养独裁的温床，而这又往往被认为会导致低下的工作士气。

4. 新古典组织理论与古典组织理论的比较

新古典组织理论是对古典组织理论的一种创新，二者的共同目的都是试图提高组织的效率，但由于历史条件不同，所采取的手段也不同。这可从泰罗和梅奥的管理思想中反映出来，两个人都看到了工

人和管理当局之间的冲突，并把更多的责任归之于管理当局；两个人都追求工人同管理当局之间的和谐或利益相关，泰罗是通过一种精神革命，而梅奥是通过人群协作。从这个意义上来说，他们的目标是令人惊异的相似，虽然他们达到这些目标的手段各不相同。两个人都追求更高的生产率，并认为要达到这个目的，工人必须得到管理当局的注意和帮助。可是，泰罗要管理当局通过研究、计划和组织来消除提高工作成绩的障碍，而梅奥则要求监工提高社会技能。泰罗所注意的中心是个别的工人，而梅奥则把注意的中心放在作为团体成员的工人身上。泰罗对人际关系不太注意，而梅奥则很关心。泰罗认为物质工作环境是影响生产率提高的一个主要因素，而梅奥主义者则认为社会环境才是最主要的。泰罗认为，只要有机会，人们就会追求最大的经济报酬，而梅奥主义者则把金钱的诱惑放在次要地位，而强调团体成员的地位。

三、现代组织理论

组织实践推动组织理论不断向前发展。第二次世界大战以后的管理面对着涌现出来的大量物质和人力资源，这些资源形成了愈来愈复杂的模式和关系。在这个科学技术突飞猛进，市场国际化的趋势日益加强的时代，管理人员面对着更复杂的情况，探求对各种备选方案进行分析的更好手段，以便得到更有效的成果。这种探求的途径之一就是寻找一种新的组织理论。管理组织的理论家们采取一种更为宏观的态度，并从更广阔的观点出发，通过重新设计组织以适应人们不同的需要的办法来实现组织的效率。

从组织理论的演进过程来看，古典组织理论以正式组织为研究对象，所关注的是适用于所有组织的普遍规律或原则，这实际上是一种宏观组织观点。新古典组织理论注意到了古典组织理论所忽略的非正式组织的问题，它不是从总体上来研究组织，而是从微观的组织成员入手，把个人看作是重要的因素，因此新古典组织理论又被称为微观组织理论，从事组织的微观分析，它克服了古典组织理论的缺陷，通过对非正式组织、情感的非逻辑以及个人和团体的相互作用的强调，明确地承认在组织中许多事情都有可能发生，而这些事件是古典组织理论无法预料并加以计划和组织的。但是新古典组织理论在强调非正式组织的同时，却忽略了组织结构从而没有充分考虑到组织的整体。现代组织理论把古典的宏观组织理论和新古典的微观组织理论结合起来，试图既保存人的因素，又保存结构的因素。它并不像古典理论那样泛泛论及组织的一般原则，也不像新古典理论那样试图改变关于人的性质的假设，而是试图重新设计组织。现代组织理论把组织看成是一个由人群、物质和程序等相互影响因素构成的复杂系统。它的一个共同特点是利用系统概念为手段来描述整个组织，而不是强调一个具体职能或具体方法来解决组织管理问题。从系统论的角度看，传统的组织理论中组织是一个封闭系统，而现代组织理论则认为组织在它与其环境相互关系之中是个开放系统。开放系统的观点要求管理者把各分系统以及它们在具体环境中的活动结合起来，加以平衡。

1. 系统学派的组织理论

组织的“系统”学派是在结构、权威、劳动分工、对变革和冲突的处理以及其他一般组织问题上对传统观点的一种修正。它是从各种活动和人的形式或结构向过程及相互作用的转变。基调是灵活性而不是正规性，是过程而不是形式。

系统学派的组织理论来源于冯·伯塔朗菲(Von. Bertalanffy)的一般系统论思想。一个企业组织不仅是一个社会系统，也不仅是一个情报——决策系统，而是一个许多相互作用的部分组成的开放系统，管理人员应用系统方法就可以阐明系统目标，确定评价系统工作成绩的标准，并把企业同各种环境系统更好地联系起来。约翰逊(Johnson)、卡斯特(Kast)和罗森茨韦克(Rosenzweig)以伯塔朗菲的一般系统理论为基础，试图把该理论同管理过程学派结合起来，他们指出，通过系统来管理既是一种哲学思想，又是一种现实实践，这样把系统理论同管理理论结合起来能产生更有效的管理。此外，系统方法还为管理者提供了一种同外界联系的观点，它有利于了解一个企业如何同复杂的环境，即企业作为其一个部分的另一个大系统联系起来。它提供了把内部和外部环境的各种因素看作是一个有机整体的一种框架，作为开放系统的企业既受到环境的影响，又反过来影响环境。企业努力维持一种部分对整体的动态平衡状态，并且是内外各种力量的一种动态的相互作用，以图实现组织及参与者个人双方的目标。

系统学派在组织理论方面的主要观点有：

(1)研究组织必须采用系统论的方法。传统的组织理论运用了高度结构性的、封闭系统的方法，而系统学派则认为，现代组织理论的特点是它的概念分析基础、它对经验研究成果的依赖性，尤其是它的综

合统一的性质。这些特点恰恰反映了其核心观点:“研究组织的唯一有意义的方法是把组织看作系统来研究”。

(2)把组织看作一个开放的社会技术系统。系统学派强调组织的开放性。对企业组织来说,它从外部环境接受人力、材料、资金、信息等投入,通过其内部的转换,形成产品、服务、社会效益等产出。企业组织是一种转换系统,它在与其环境的持续相互作用之中,达到一种稳定状态,即动态平衡的状态。没有这种与环境的持续相互作用,企业组织是不可能生存下来的。

(3)强调组织的整体系统观。组织不仅是环境超系统中一个开放系统,组织的内部也可以看作是由几个主要的子系统所构成,如技术子系统、结构子系统、社会心理子系统、目标与价值子系统和管理子系统。

2. 权变学派的组织理论

管理学中的权变理论学派形成于70年代,该理论认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变,没有一成不变、普遍适用的管理理论和方法。该理论也是从系统的观点来考察问题的。卡斯特和罗森茨韦克在1973年出版的《组织与管理的权变观点》一书中指出:“组织及其管理的权变观点认为,组织是一个由若干子系统组成的系统,并由可识别的界线与其环境区别开来。权变观点试图了解各子系统内部和各子系统之间的相互关系,以及组织与环境之间的相互关系,从而得出各种相互关系的模式或各种可变因素的结构。权变观点强调组织的各种可变因素性质,并试图了解组织在变化的条件下和特殊的情境中如何进行经营管理。权变观点的最终目标是提出最适合于具体情境的组织设计和管理活动。”系统观点为了解一切组织提供了普遍的模式,权变理论则承认每个组织的环境和组织内部各子系统都各有其特点,并为具体组织的设计和管理提供依据。

权变学派组织理论的代表人物除了卡斯特和罗森茨韦克以外,还有汤姆·伯恩斯(Tom Burns)、琼·伍德沃德(Joan Woodward)、保罗·劳伦斯(Paul R. Lawrence)和杰伊·洛希(JayW. Lorsch)等人。后面三者的观点可概括为:①权变观点强调组织的多变量性,即与每一组织有关的条件的多变性与环境的特殊性。通过研究组织与其环境之间的相互关系和各子系统内及各子系统之间的关系,才能够根据具体情况来设计与其相适应的组织结构。②强调外部环境对组织结构设计的影响。权变学派认为组织设计应当是开放式的,要求企业的组织机构不仅要有稳定性,而且要有对环境的适应性,要对环境的变化具有足够的敏感性,才能保证企业的生存与发展。③试图通过对企业的分类,通过对影响因素的分析,对不同类型企业所适用的组织结构模式得出一些一般结论。他们的研究中所涉及的主要因素包括:企业的工艺技术复杂程度、企业规模、外部环境等,其中外部环境又可主要区分为企业的市场、技术——经济情况、科学技术的发展因素。

在权变组织理论中,伯恩斯的理论影响较大。他认为各种具有不同程度的特点的组织系统,形成了一个连续统一体,这个统一体的一个极端是机械式的组织,另一个极端是有机式的组织,在这两个极端之间存在着无数程度不同的中间类型组织。所谓机械式组织是指封闭的、稳定的一种组织形式。有机组织是指开放的、具有较强适应性的组织,伯恩斯在《革新的管理》一书中概括了两者的特点如下:

机械型:①任务的专业细分化,即将整个组织面临的问题和任务分解为职能性任务;②每个职能性任务的抽象性,即这一任务的宗旨和工作方法与整个组织的有所不同;③在等级制的每一级,这些不同的绩效均由直接上司加以协调;④对每个职位的权利、义务和工作方法均有精确的规定;⑤职位的权利与其责任相对等;⑥按等级制结构实行控制、权威和沟通;⑦明确规定各级现实的知识范围(仅最高领导人除外),从而增强了等级制结构;⑧组织成员间的相互影响总是纵向的,即存在于上司和下属之间;⑨组织成员的活动和行为趋向于由上司来指挥;⑩坚持对组织的忠诚和对上司的服从是充当成员的条件;⑪更加重视组织内部的(而不是外部的)知识、经验和技能。

有机的组织类型:①强调对组织的共同任务作出贡献的特殊知识和经验;②每项任务的现实性,即都由组织的总体形势来规定;③个人的任务都通过与他人相互影响,加以调整和重新规定;④只在有限范围内规定权利、义务和工作方法;⑤组织成员对组织的评说不作任何技术性规定;⑥控制、权威和沟通都采用网络式结构;⑦了解组织全部情况者不再局限于最高领导人,这方面的知识可存在于网络的任何一处,该处即成为权威中心;⑧组织内部的沟通,更多是侧向而非纵向的;⑨沟通的内容更多是信息和劝告,不是指示与决定;⑩对组织任务的贡献与对进步和扩展的“技术风尚”受到比忠诚更高的评价;

⑪更加重视有关组织外部环境的专门知识和技能。

为了便于分析可用两个极端来作为不同的典型，于是得出有关组织设计的一般结论，当出现以下情况时宜采用机械式组织形式：①环境相对稳定和确定；②目标明确而持久；③技术相对统一而稳定；④按常规活动，生产率是主要目标；⑤决策可以程序化，协调和控制过程倾向于采用严密结构的等级系统。当出现以下情况时以采用有机式的组织为宜：①环境相对不稳定和不确定；②目标多样化并不断变化；③技术复杂而易变；④有许多非常规活动，在这些活动中创造性和变革性很重要；⑤使用探索式决策过程，协调和控制常需加以调整，系统的等级层次较少，具有较大的灵活性。

权变组织理论要求企业在组织实践中组织结构既要有稳定性，又要有随内外环境而变化的适应性，二者缺一不可。企业组织的成功与否同稳定性和适应性的关系可用图2.3.7表示。

在图2.3.7中，纵轴代表企业的稳定性，稳定的程度自下而上地逐步增加；横轴代表企业的适应性，适应的高低自左而右地逐步增加。图中的A代表稳定性和适应性都很低的企业。这种企业既缺乏必要的规章制度，对环境的冲击又缺乏适应性，其结果是混乱、无秩序和没有方向，必然趋于失败。图中的B代表适应性高而稳定性低的企业。这种企业由于内部的稳定性低，将陷于混乱状态，结果它的适应性也不能发挥作用，所以也将陷于失败。图中的C代表稳定性高而适应性低的企业。这种企业一般采用机械式系统和传统管理方法。当外部环境高度稳定时，这种企业可以存在一段时间；而当外部环境发生变化时，它迟早也将趋于失败。因为当代的社会日趋复杂，变化日益难以预测，而且变化速度很快，所以只有稳定性而缺乏适应性，是难于长期存在下去的。图中的D代表稳定性高而又有相当适应性的企业，这种企业有可能存在下去，但由于适应性不够高，反应不够灵敏，不能期望有很大的发展。图中的E代表稳定性和适应性都很高的企业。这种企业不但能存在下去，而且有较大的发展前途。

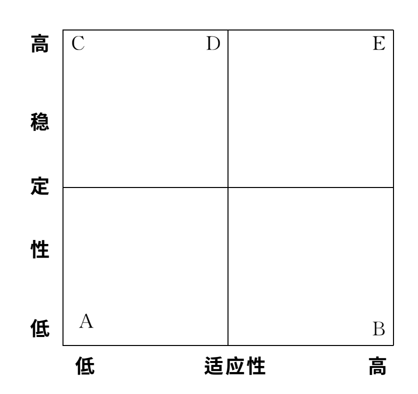


图2.3.7　权变组织理论中的组织

3. 明兹伯格的组织结构设计理论

H·明兹伯格（H. Mintzberg）广泛吸收了各学派有关企业组织理论的研究成果，对企业组织结构进行了长期卓有成效的研究，他所提出的关于组织结构设计的理论被广泛地认为是对现代组织理论的杰出贡献。他认为任何一个组织有五个基本部分组成，这五个基本部分是：①战略顶层，这是指一个组织的最高领导层，从事战略决策及组织协调活动；②中间层，介于战略顶层与操作层之间，执行上传下达任务；③操作层，这是指一个组织中从事基础工作的核心人员；④技术机构，这是指组织中从事技术和分析的职能人员；⑤协同人员，他们存在于组织操作流程之外，间接地辅助基层操作人员的工作。一般情况下企业组织构造可用图2.3.8表示：

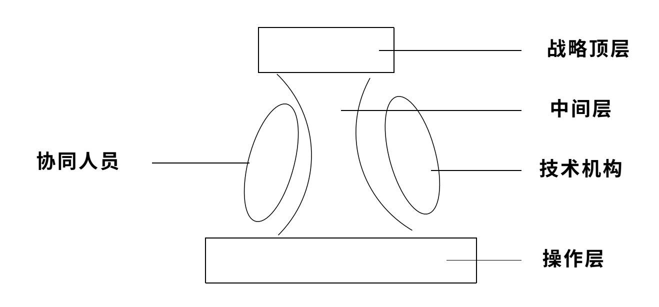


图 2.3.8　企业组织的五个部分

在一个组织中上述五种人群谁占据主导地位，谁就对组织的生存与发展有着最大的影响力，从而他们对该组织的组织结构设计具有最大的影响力。根据组织中五种人群在组织中的地位和所发挥的作用以及他们对组织运行中的实际影响力的大小，组织结构可分为五种不同的类型。这五种类型是：

(1)简单结构(Simple structure)。小型企业或创业期的企业组织其占主导地位的并有最大影响力的往往是战略决策最高层的个人或集体，他们倾向于对组织的活动进行直接的指导、监督、控制，倾向于采用简单的结构。这种结构流行于产业革命以前。

(2)机械官僚制(Machine bureaucracy)。机械官僚制是工业化的产物，工业化强调的是协调所必需的工作标准化和随之而来的低技术、高专门化的工作，为此机械官僚制精心设计了管理体系，它需要许多分析专家去设计并维护它的标准化系统，显著地使它的行为规范化、行动计划化。

(3)专业官僚制(Professional bureaucracy)。这种组织依靠训练有素的专业人员进行工作，并赋予他们以管理其本职工作的足够权力，结果组织呈现出非常分权的局面。许多决策权，不论是操作方面的还是战略方面的，都从组织结构的上层一直流向下面操作核心的专业人员。这种专业官僚主义制组织出现于 20 世纪中叶。

(4)分部制结构(Divisionalized form)。在这种组织中中层管理人员占主导地位，对组织的运作有着最大的影响作用。中层管理人员所主管的部门具有很大的权力，而在每一个分部内又有自己完整的组织机构。它的主要协调机制是产出或工作程序标准化。

(5)专家控制结构(Adhocracy)。在专家控制结构中，专家们通常根据他们所担任的决策的性质分散于整个组织结构——在操作层、中间层、战略顶层、技术结构尤其是协同成员队伍中。因此与其他构型中权力或多或少的集中相反，在专家控制结构中权力是不均匀地分散的。权力的流动不是根据权威或地位，而是看哪里需要专家进行特定的决策。

明兹伯格将上述五种构型的特征总结如下表：

表 2.3.1　五种构型的特征

	简单结构	机械官僚制	专业官僚制	分部制结构	专家控制结构
协调的关键手段	直接监督	工作标准化	技术标准化	产品标准化	互相调整
组织的关键部分	战略顶层	技术结构	操作层	中间层	协同成员(包括操作性专家控制结构的操作核心)

组织结构的要素					
工作的专门化	少量专门化	※很多平行和垂直的专门化	※很多平行的专门化	有一些平行和垂直的专门化（在各分部和总部之间）	※很多平行的专门化
培训和灌输	培训和灌输很少	培训和灌输很少	※大量的培训和灌输	有一些培训和灌输（对分部经理）	大量培训
行为的规范化—官僚制的、有机的	很少规范化—有机的	※很多规范化—官僚制的	※很少规范化—官僚制的	很多规范化（分部内）—官僚制的	※很少规范化—有机的
组合	通常按职能	※通常按职能	按职能和市场	按市场	按职能和市场
	组织内单位规模大	基层的单位大，其他地方小	基层的单位大，其他地方小	最高层大	普遍都小
计划和控制系统	很少计划和控制	行动计划	很少计划和控制	※很多绩效控制	有限的行动计划（特别是行政性专家控制结构中）
联络手段	很少联络手段	很少联络手段	在行政管理机构中有联络手段	很少联络手段	※普遍有联络手段
分权化	※集权	※有限的平行化分权	※平行的和垂直的分权化	※有限的垂直分权化	※有选择的分权化
组织情境的要素					
组织年龄和规模	一般是年轻和小	一般是老和大	多样	一般是老和大	一般年轻（操作性专家控制结构中）

技术系统	简单而不规则	规则，但不是自动化，不很复杂	不规则或复杂	可分的，其他与机械官僚制相似	非常复杂，通常是自动化的（在行政性专家控制结构中），不规则或复杂（在操作性专家控制结构中）
环境	简单的，动态的，有时是敌对的	单纯的，稳定的	复杂的，稳定的	相对简单和稳定，多样化的市场（特别是产品和服务）	复杂的和动态的；有时是不联系的（在行政性专家控制结构中）
权力	总经理控制；经常由所有者管理；不流行	技术的和外部的控制；不流行	专业的操作者控制；流行	中间层控制；流行（特别在工业中）	专家控制；非常流行

4. 德鲁克的目标管理

德鲁克（Peter Drucker）的贡献首先表现在最早提出了三种广义的管理职能，即①管理一个企业；②对管理人员进行管理；③对工人及其工作进行管理。在上述第二项职能中，他提出了“目标管理”这一概念，目标是组织奋力争取达到所希望的未来状况，它包括指标、定额和时限等。目标可以把参与者的注意力都集中到与组织有关的行动上，它们提供衡量成功的标准，有助于决定所需的技术，并且还为组织活动的专业化、权威形式、信息沟通、决策网络以及其他结构关系奠定基础。管理者则将广泛的组织目标变为实际工作目标，并提出衡量达标程度的办法，他们必须不断地处理目标冲突，找出解决办法，以满足组织内外个人和群体的利益。

德鲁克认为，古典管理学派偏重于以工作为中心，忽视人的一面；行为科学又偏重于以人为中心，忽视了同工作相结合。目标管理则是综合了以工作为中心和以人为中心的管理技能和管理制度，能使职工发现工作的兴趣和价值，从工作中满足其自我实现的需要，企业的目标因而也同时实现了。

目标管理的实质是用自我控制来代替上级控制，而管理过程也是将工作和人性结合的过程。如目标的制定过程就是各利益主体谈判的过程，而确定的目标则反映了组织内外个人和群体的共同信念。目标管理中的最优状态就是目标的内部化。目标的内部化是指个人承担义务去实现组织目标，它意味着参与者完全献身于组织的目标，因而消除了个人动机与组织目标之间的冲突。从组织理论发展的角度上来看，目标管理较好地解决了正式组织与非正式组织之间相互作用和联系。

5. 西蒙的现代决策理论

西蒙的现代决策理论是在对新古典的微观经济学厂商理论的批评气氛中产生的。在新古典的微观经济学中，经济学关于公司的理论不是组织理论，因为它将公司看作单个的人，公司理论假定了一个在环境的限制下获取最大利润的单个决策者，这种简单化的假定无法说明现代复杂的企业组织。正如赛耶特和马奇所说的：公司理论中的“公司”与实际的企业公司相比，我们找不出多少一致的特点。这个理论中没有复杂的组织，没有控制问题，没有标准操作程序，没有预算，没有会计员，没有富有雄心的“中层管理”。对经济学厂商理论的第二个批评是它的利润最大化目标的不真实性。西蒙指出厂商理论中的上述两个缺陷的根源在于它的完全理性假定。他批评说，古典理论讲的是全知和全能的理性，其简洁和漂亮令人赞叹；那种理论使我们不用站起身来实际观察人类行为，便能坐在椅子里预测他们。在对传统的完全理性批评的基础上，西蒙建立了现代决策理论

的基础——有限理性学说。

在管理理论中,西蒙的看法也与众不同。管理过程理论是以关于管理过程、管理的概念结构和管理原则来建立其管理理论的,自法约尔后行为科学、系统理论、数理学、信息论及管理哲学对管理过程理论产生了较大影响,由于分析工具的不同以及学者职业的差距,古典学派完整统一的理论结构被林立的不同学派所取代。面对这种局面,孔茨把它描述为“混乱”,是一个“语义上的丛林”,西蒙则不同意孔茨的“丛林”说法。西蒙认为管理正得益于系统理论,为了对复杂系统进行研究,要求有多方面的资料,其中包括经验主义者、决策理论者、行为主义者等的输入,而管理的未来则提供了在管理科学中综合起来的希望。与一般管理过程理论相比,西蒙的独特之处在于,他遵从康芒斯的方法,把“交易”视作分析的基本行为单位,他得出的著名结论是管理过程即决策过程,在有限理性的基础上他建立了现代决策理论,确切地说是决策过程理论。

在西蒙看来,古典组织理论所描述的组织是一种机械模式,人在其中只是一个齿轮。他考察了组织中的各种不同的冲突,理性的和非理性的问题解决,集中化和分散化以及在组织范围内的创新问题。他指出,组织设计必须承担决策者在理性上的限制,理解人们抉择过程的需要,把组织成员的需要同组织的目标加以平衡协调。尽管西蒙没有对组织设计或创新提出具体的原则或步骤,但是他的思想对组织理论的影响是深远的。作为巴纳德理论的直接继承人,西蒙对组织理论的贡献体现在三个方面:其一是组织决策。组织活动主要有两项内容,一是决策,二是日常工作。西蒙在此强调了决策,所提出的决策过程理论的影响最大。其二是组织平衡论。西蒙把有助于实现组织目的的个人活动称为“贡献”,把组织为满足个人的动机而提出的效用称为“诱因”。组织向各个成员提供或分配的“诱因”超过或等于个人的贡献时,组织就可以保持平衡,而保持这种组织平衡,就可以使组织得到发展,即贡献≤诱因→组织维持与发展。其三是组织影响。所谓组织影响是指为了克服对个人理性决策的制约,同时把个人决策统一起来从而给个人决策以影响的组织机能。简言之,组织影响就是靠组织的决策来改变个人的行动。西蒙认为,组织影响体现在三个方面:第一是用组织的计划系统来克服理性决策的制约,以体现组织的整体性;第二是用组织结构设立统一目标来影响个人;第三是用控制系统的方法来影响组织中的人员,即通过信息反馈及时调节组织有关活动,以达到对组织成员保持影响的目的。

第四章　企业组织创新的过程

一、企业组织成长中的演变与变革

美国组织学家、哈佛商学院教授L·E·格雷纳(L. E. Greiner)研究了企业组织成长中的组织演变与变革问题。在格雷纳看来，正在成长的企业组织要经过五个清晰可辨的发展阶段，每一阶段包括一个比较平静的成长时期，这个时期又以一次管理危机而结束，这为选择组织创新的时机提供了依据。格雷纳的理论构成了企业组织创新过程研究的基础。让我们首先回顾一下格雷纳的研究。

1. 格雷纳模型的基本前提

格雷纳在构建其组织发展模型时的基本前提是认为组织的历史比外界力量更能决定组织的未来。这一观点突破了传统的组织结构与外界力量(企业战略)关系的认识。长期以来，人们受小艾尔弗雷德·钱德勒《结构与战略》的影响，普遍强调企业组织结构受制于企业发展的战略，而忽略了企业组织的历史对企业组织结构的深刻影响。格雷纳吸取了心理学家的研究成果，即个人的行为主要是由以前的事件和经验决定的，而不是由未来决定的。强调了组织历史的力量对组织的影响。他认为，管理当局的目光过分注视着外界环境和未来，好像一旦能对外部市场环境作出准确的预测与判断，新的组织结构就能自然而然地诞生似的。其实决定企业组织结构的往往是起源于组织过去的决定因素多，而起源于现在的事件或外界市场环境的少，组织历史的力量确能左右组织未来的成长。如果管理者看不到未来成功的许多线索就在于其组织之内，不能理解组织发展问题，那么，不论市场机会如何，企业将可能最终“冻结”在目前的演进阶段，难以进行组织创新。

2. 组织发展模型及其要素

格雷纳认为，要构建一个组织发展模型，至少要考虑五个方面的因素，即组织的年龄、组织的规模、组织演变的各个阶段、组织变革的各个阶段以及产业的成长率。所谓“演变”(Evolution)是指企业组织“温和”的变化，它不会使企业组织发生剧烈的动荡；而“变革”(Revolution)则是指企业组织脱胎换骨式的重大变化，是企业组织显著创新的方式。这五个因素相互作用，便产生了组织发展模型，可由图2.4.1表示。

图2.4.1　组织发展的模型

从组织发展的模型中可以看出,组织是通过一些发展阶段而不断向前演进的。每个演变时期创造了自己的变革,而管理部门为每一变革时期所提出的解决办法,将决定企业进入下一演变阶段。这里演变与变革构成了企业组织成长的过程,从而也是企业组织创新的过程。

(1)组织的年龄:在组织发展的模型中,组织的年龄由横轴表示。组织的年龄是决定组织的结构与功能的关键因素之一,对组织发展及其创新的分析,不能回避对组织年龄的考察。随着组织年龄的增长,组织逐步走向成熟,组织结构及内部规则将随着组织年龄的增长而不断变化。这正如格雷纳所言,管理问题和管理原理是时间造成的。管理组织中的某些原则及概念,仅在一定时期才是有效的,超越了这个时段,那么这些概念及原则将可能是没有意义的,失去了描述与论证组织管理实践的力量。另一方面,随着时间的推移,历史中形成的组织结构、规则往往具有“惯性”,这在一定的程度上阻碍了组织创新活动。

(2)组织规模:组织规模是描述组织状态的又一重要因素,这在组织发展模型中由纵轴表示。格雷纳认为,时间不是决定组织的唯一因素,一个企业的问题和解决办法有一种倾向,这就是随着组织规模的扩大(如雇员人数增加、销售额的增长、经营领域的扩张等)而发生显著变化。一个组织如果能在较长的时段内保持组织规模不变,那么其组织结构与规则将可能维持有效的运作。但是成长与发展是企业组织所追求的永恒主题,任何一个企业从其诞生的那一刻起,就有追求成长和发展的内在冲动,规模的增大是企业成长的核心内容。因此在一定意义上说,企业组织生存和发展的过程,就是组织规模扩大的过程。而随着组织规模的扩大、组织内部管理层级和管理跨度的增加,在管理者理性有限的情况下,协调并管理规模更大的组织,需要有新型的组织形式来替代原有的组织形式,以缓解管理者有限理性的压力,提高组织的效率。正是从这个意义上讲,组织创新的动力基本上是内生的,即:“组织的历史比外界的力量更能决定组织的未来。”

(3)演变的阶段:伴随着组织年龄的增长和规模的扩大,企业组织的结构和规则开始发生演变。如前所述,演变是不使组织发生剧烈动荡的变化,它适于描述企业组织比较平静的成长时期。在演变的阶段,企业往往没有受到重大的经济挫折或严重的内部混乱,管理者仅需要对组织进行自发的、局部的、适度的调整就足以维持组织的有效运作。从组织创新的程度上来看,演变阶段的组织创新并不十分明显,它在为显著的组织创新作量的积累,每个演变时期创造了自己的变革,组织创新的过程既包括明显的组织变革,同时也包含并不显著的组织演变。

(4)变革的阶段:企业组织的成长并不是一帆风顺的。美国《幸福》杂志的“世界500家大企业排行榜”每年都在发生变化。1983年壳牌石油公司的一项调查发现,1970年名列《幸福》杂志“世界500家大企业排行榜”的公司,有1/3销声匿迹。许多历史迹象表明,在较为平静的演变时期之间存在着巨大动荡时期,格雷纳将其称为变革时期,因为它们典型地显示了组织管理实践上的剧烈动乱。传统的组织管理仅适合于企业组织的早期阶段和较小的发展规模,但是随着条件的变化及组织演变量的积累,如果一个组织不能放弃过去的组织实践,进行组织上的重大变革,那么组织的成长将趋于停滞。组织的变革是突破组织成长约束的关键。在每一个变革时期,管理者的首要任务在于寻找一套新的组织模式,这套新的模式将成为下一个时期组织管理演变阶段的管理基础。需要注意的是,新的组织变革实践也会播下使自己变为腐朽的种子,从而导致另一个变革时期。在一个时期看来是一种有效的解决办法,但到以后的一个时期却成为一个重大问题了,这也就是彼得·圣吉(Peter Senge)从另一个角度所说的:“今日的问题来自昨日的解。”企业组织创新就是这样推动组织模式不断演进下去。

(5)产业的成长率:企业组织经历演变阶段和变革阶段的速度,与其产业的市场环境有密切关系。处于成长期的产业为企业迅速发展、扩大规模提供了前提条件。企业人员的增加、经营区域的扩大等迫切需要新的组织结构。格雷纳认为,在迅速成长的产业中,演变时期比较短,但在成熟的或缓慢成长的产业中,演变时期要长得多。另一方面,如果企业比较容易获得利润,则演变期可以延长,变革可以推迟。例如,在一个有利可图的产业中,一些企业虽然在组织方面犯了重大错误,但其经营效益仍可能是不错的(只是没有充分利用该产业的成长给其所提供的有利发展机会),因此,它们可以在一个较长时期内不改变组织管理。然而,变革时期迟早仍会到来。当利润机会开始消失时,企业将面临经济挫折(如亏损)或严重的内部混乱,企业将不得不寻求组织变革以维系组织的生存与发展,但此时的变革将困难得多。

3. 组织成长阶段的分析

格雷纳用其所建立的组织发展模型来进一步分

析组织成长的阶段。他把组织的成长分为清晰可辨的五个阶段,每个阶段的特点都是既有演变又有变革。企业成长的五个阶段可用图2.4.2表示。对属于长时期成长稳健的产业中的企业来说,该图所示的模型似乎是典型的;属于成长更为迅速的产业中的企业,会较快地体验到所有的五个阶段;属于成长较慢的产业中的企业,在相当长时间内只会遇到两三个阶段。

图2.4.2　组织成长阶段

阶段一:通过创新而成长与领导危机

在组织成长的第一阶段,也即一个组织产生的阶段,企业要依赖创造力来成长,它表现在企业要创造产品、开拓市场。企业的创始人的主要精力都用于制造和销售产品上,没有明显的科层关系,雇员之间的沟通、协调往往是非正式的,管理活动的控制来自直接的市场反馈,随着顾客的反应,管理部门采取相应的行动。但是随着组织的成长,创业者个人或群体的能力往往难以应付日趋复杂的管理。当企业试图进行规模经营时,第一阶段的危机——领导危机发生了,这就是第二次变革的开始。创始人需要寻找并委任一位强有力的业务经理,他能为创始人所接受,并能够使组织齐心协力。

阶段二:通过指导而成长与自主危机

经历了第一阶段危机而得以生存的企业,是通过委任一位能干的业务经理进行有效的指导而成长的,即在该有能力的经理管理下,企业进入一个持久的成长时期。在这一演变时期,U型结构被建立起来,制造活动与销售活动分离,委派的工作更加专业化;各种制度化的规则也得以发展。随着等级制度的建立,组织内部的联系变的更正式、更不带有个人联系的性质了。同时,新任经理和主要高级管理人员担负大部分管理责任,而较低层的管理人员被看作是职能专家,甚至被看作自主的决策经理。

虽然新的管理技术更为有效地使雇员齐心协力,促使企业成长,但这种技术终于变得不适用于控制一个较大的、更加多样化的和复杂的组织部门。较下层的雇员们发现他们自己被一个笨重的、中央集权的等级制度束缚住了。他们比上层领导掌握了更多的有关市场和机械方面的直接知识,他们在遵循程序和采取主动之间陷入了困境。因此,第二次危机——自主危机发生了。这个危机的表现就是,较低层的管理人员要求更多的自主权。

阶段三:通过分权而成长与控制危机

分权制的M型结构是解决第二阶段危机的一个手段。企业组织第三阶段的成长是通过提高下层的能动性来维系的。在分权制度下,经理有了较大的权力和激励,他们能渗入较大的市场、较快地对顾客作出反应并发展新产品。然而,分权导致了一个严重的问题,上层行政管理人员感到,对于这种高度多样化的经营,他们失去了控制,这就是控制危机。自主的各部门经理喜欢自己当家作主,同组织的其余部分不发生计划、协调、资金、技术和人力等关系。因此,当上层管理部门想重新控制整个企业时,第三阶

段的变革就发生了。一些上层管理人员企图恢复中央集权的管理方式，但由于经营范围太大，他们的企图常常失败。而那些继续成长的企业找到了一个新的解决办法，就是使用特殊的协调技术。

阶段四：通过协调而成长与官僚危机

组织成长第三阶段的危机是通过使用一种特殊的协调技术而消除的（如超事业部制），通过协调可以更有效地分配企业有限的资源而使企业得以发展，通过正规协调制度的建立而使各事业部的经理注意到整个企业的发展方向，消除企业的内耗。这些新制度包括：分权后的单位合并为产品集团组；建立正式的计划程序；建立投资中心；将某些技术职能的权力集中在企业总部，而日常工作决策仍保持分权的作法等。

但是这种协调技术最终导致了官僚危机，即繁琐公事程序的危机。生产线上的工人和办公室的职员之间、企业总部与现场之间逐渐产生了互不信任。制度和计划的激增开始超过了它们的效用。一个繁琐的公事程序的危机便形成了。例如，生产线上的管理人员越来越多地抱怨职员所发出的那些繁重的指令，因为这些都是由不熟悉现场情况的人制订的；另一方面，职员们则抱怨生产线上的管理人员不合作。在这种协调的过程中，程序优先于解决问题，而创新也受到严重阻碍。总之，组织变得过于庞大、过于复杂，以致不能以现成的计划和呆板的制度来管理了，于是第四阶段的变革迫近了。

阶段五：通过合作而成长与未知的危机

克服官僚危机的措施在于加强个人间的大力合作，使企业组织通过合作而继续成长。第四阶段的管理较多地依靠形式上的制度和程序，第五阶段则强调管理行动要有较大的自发性，其办法是组织工作团队，并巧妙地处理人与人之间的意见分歧。第五阶段演变的特点是：问题导向而不是程序导向；通过工作团队迅速地解决问题；采取矩阵式结构以便把适当的工作团队集合起来；简化正规制度；加强培训；鼓励创新等。第五阶段的危机最终将会出现，格雷纳没有说明这一危机将是什么，但他认为，第五阶段的变革将围绕着雇员们的心理满足为中心，这些雇员们因高强度的协作工作和革新的解决办法的沉重压力，而把成长起来的情绪和体力耗尽了。第五阶段的变革将会通过新的结构和计划得到解决，新的计划和结构将允许雇员作定期的休息、思考和使自己恢复精力。

五个演进阶段可用下图说明：

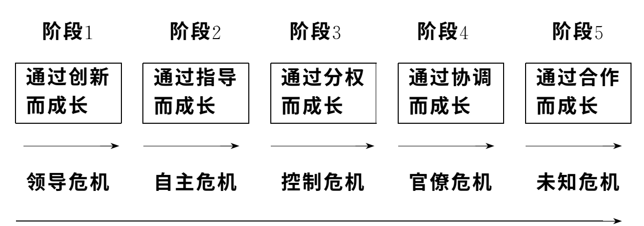


图 2.4.3　组织演进的阶段

企业成长的五个阶段的含义特征可用表 2.4.1、表 2.4.2 表示。

表 2.4.1　五个成长阶段的含义

阶　段	
1. 创立阶段 由组织创始者领导的、松散而不正规的组织	该阶段在领导危机中结束。这种情况发生在组织创始人不能适应向管理大型的和更为复杂的组织（公司）转变的情况下

2. 领导发展阶段 由强有力的企业管理者领导的，具有不同层次的部门结构、财务系统、组织规范和激励政策的组织	低层管理者要求更多的自主权
3. 分权发展阶段 给予管理者更多责任的分权结构，存在多个利润中心	协调问题日益突出，需要加强控制
4. 协调发展阶段 设立产品部、正规的计划过程，强有力的集中服务和财务控制	不满官僚作风和科层结构，埋怨高层机构职员
5. 合作发展阶段 注重解决问题，跨部门的小组工作、试验和取得报酬，矩阵结构，准确及时的信息结构	在紧张的小组工作和创造性地解决问题的压力下，感情和体力上都精疲力尽，但心理上十分满足

表 2.4.2　五个成长阶段的特征

范　畴	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	第五阶段
管理部门注意的焦点	制造和销售	经营效率	扩展市场	组织的巩固	解决问题和创新
组织结构	非正式的	中央集权的、职能的	分权的、地区的	直线职员与产品集团	工作小组矩阵
上层管理部门的管理风格	个人主义的及创业精神的	指导式的、命令式的	授权式的	监督的	参与的
控制系统	销售结果	标准和成本中心	报告和利润中心	计划和投资中心	相互规定目标
管理部门的奖励形式	所有权	工资和视功绩增加工资	个人的奖金	分享利润及股份选择权	工作队奖金

二、组织创新的时机、障碍与程序

分析企业组织创新时机、创新障碍及创新程序是进行现实的企业组织活动的基础。通过分析组织创新时机，可以找到适当的创新契机；通过分析组织创新障碍，可以提出针对性的克服措施；而科学合理的创新程序将是成功的创新活动的保证。

1. 组织创新的时机问题

尽管在一定意义上讲组织创新是一个包含演变和变革的连续的过程，组织成长的任何时点都是进行组织创新活动的契机，但是，现实中的组织创新活动依然存在着创新时机选择问题。成功的组织创新有赖于选择合适的创新时机。选择适当的时机进行组织创新活动，将推动创新顺利展开，大大提高组织创新所产生的边际贡献，而组织创新时机选择失当将增大创新的成本。

格雷纳的组织成长阶段模型，在研究组织成长各阶段特征及对策的同时实际上从侧面回答了如何进行组织创新时机选择的问题，这就是企业的管理者要认识清楚目前企业处在发展顺序中哪一个阶段，预见组织可能发生的危机，在危机发展到不能控制之前，采取新的组织形式及组织规则进行组织变革。因此，组织创新的时机选择就在于判断组织成长的阶段所面临的危机的征兆。

综合起来看，当企业组织发生以下先兆和信号时，表明组织创新的时机已来临：

(1)大规模危机开始出现，这可以说是动摇现有管理组织的一个震源。这种危机如发生令人吃惊的财务亏损、失去重要的顾客，或被竞争对手重创等。

(2)领导职位易人。任命新的高层管理人员可能预示着一场重大的组织变革正在发生，新的领导人可能将会把其新的角色模式、管理价值观、领导风格、管理思想注入组织中。毫无疑问，这将在相当大的程度上变革原有的管理组织。企业发展史上皮埃尔·杜邦创新的M型组织就发生于杜邦新任董事长之时。

(3)组织决策形成过于缓慢，以致无法把握良好的发展机会，或者时常造成重大的决策失误。

(4)组织中沟通不良，内部冲突严重，组织的机能不能得到正常发挥，造成许多严重后果。

2. 组织创新的障碍

组织创新导致组织发生变革，尽管它会提高组织的效率，但是创新活动并不是自然而然地发生的，组织创新面临众多障碍，归纳起来这些障碍包括以下几个方面：

(1)组织的惯性(Organization inertia)。随着组织年龄的增长，企业往往有保持其稳定性的倾向，这促使其反对组织变革，于是组织就产生了惯性。企业组织结构是适应过去的要求而构建的。企业中绝大多数人包括高层管理人员，都是在昨天的企业中成长的，他们的态度、期望和价值观也都是在早期形成的。他们倾向于把昨天的经验强加于现在，把企业以前所发生的事看作常规，对任何一种不合“常规”的事都持强烈的拒绝态度。这种变革阻力严重制约着企业组织创新活动。

(2)组织的保守倾向。与组织的惯性相似的另一种制约组织创新的因素是组织的保守倾向。旦斯(Downs)曾对组织的寿命周期(Life cycle)研究后认为，所有的组织除非它处于快速增长或内部动荡的时期，否则其年龄越长或越成熟，它就变得越加保守。这就是旦斯的保守主义增长的定律。其原因是：①随着组织年龄的增长，它经历的环境越多，为了处理它所经历的环境，组织内部发展起来的制度化的规则就越多。虽然这些规则在许多条件下被证明是有效率的，但同时也约束了科层对环境的反应，自然也限制了创新。②科层建立之初通常控制在一些充满激情的狂热者(Zealot)手中。但狂热者(他们通常是创新者)不一定能成为好的管理者。随着科层年龄的增长，有效管理的要求也相应增加，充满创新精神的狂热者将被更具保守倾向的管理者所取代。③当组织的绝对规模变得巨大时，维持高速增长也变得困难。因而个人发展和晋升的机会在大科层中是不容易的，在成功的小型企业中则为个人发展提供了无数机会，因此大科层中具有企业家创新精神的从业人员将被外部吸引而另谋高就的就越多。

(3)既得利益者的恐惧。变革会威胁到人们为取得现状所作的投资。人们对现有体制所作的投资越多，他们反对变革的阻力就越大。这是因为他们担心失去现有的地位、收入、权势、个人便利或其他被看重的福利。这一点也说明了为什么老年员工比年轻员工更加反对变革，老年员工一般说来对现有系统的投资更多，因而调整到变革状态后失去的也更多。

(4)创新风险。组织创新将使已知的东西变成模糊不清并具有不确定性，由此导致创新风险。组织中的人都有理性避险的倾向，从而与组织创新活动发生抵触。比如，企业中引入采用复杂的统计模型的质量控制方法，往往意味着许多质量控制检查员需要学习新方法。有些检查员可能担心自己学不会，由此对新的统计控制方法产生敌意的态度，并在要求他们采用这一方法时表现出无效的行为。

(5)组织的“沉没成本”(Sunk costs)。考夫曼(Kaufman)将组织的“沉没成本”称为制约组织创新的“系统障碍”(systemic obstacles)之一。所谓沉没成本是指企业已经投入而无法收回的“投资”，例如企业对一些专用性资产的投资、在技术上与其他一些相关企业的依存关系、企业组织的地域分布状况、良好的社区关系、顾客对现有企业组织的依赖、组织间的协约等，这些关系的维系都是依靠过去长期的有形或无形的投资。而组织创新将可能使沉没成本不再发挥效用，这会导致企业组织追求稳当，缺乏变革的动力，甚至阻碍变革。

(6)管理者担心已建立的权力系统受到威胁。组织创新过程往往伴随着组织内部权力的重新分配以及职能的调整，在这个过程中，组织中的一些管理者

往往担心自己失去原来的权力以及职位，于是对组织变革持消极态度，并起而反对变革。例如，在集权组织向分权组织转化的过程中，集权管理者并不情愿将权力分解下放，担心自己的权力系统失控，因而拒绝改革。

(7)对组织创新缺乏有效的保护。组织创新本身就是一种社会发明，尤其是那些解决组织管理中一般性问题的组织创新(如设计出新型有效的组织结构)更是如此。但是组织创新从来没有像技术发明那样得到严格的保护，是一种没有专利权的社会发明。一项组织创新的成果诞生后，其他企业可以无偿使用，致使组织创新活动缺乏动力与激励。

3. 组织创新的程序

组织创新是一个系统的过程，实践表明，成功的组织创新需要遵循科学的创新程序。所谓的组织创新程序是指组织创新的行动和步骤。国外的企业组织理论学家如卡斯特(E. Kast)、沙恩(H. Schein)、唐纳利(J. H. Donnelly)、洛希(Jay. W. Lorsch)、凯利(Joe. Kelly)、艾诺芬(Patrich H. Irvin)等都对组织创新的程序进行过大量卓有成效的研究。综合各家的观点，组织创新可按以下程序进行：

(1)认识变革的力量及需要。对组织所处的内外环境进行研究，形成组织变革的压力不外乎两类：一是源于组织的外部力量，如市场条件的变化、技术进步以及政府的政治经济政策的变动等；二是源于组织的内部力量，如组织的运作效率、运作程序以及人的因素。同时管理部门还要认识到进行组织变革需要在组织内部宣传组织变革的必要性，以便为组织变革提前做好准备，以免等到组织问题严重到无法控制的地步才匆忙进行改革。

(2)明辨问题。弄清问题的实质、找出组织现有状态同理想状态之间的差距，以确定进行什么改革。

(3)确定组织创新的内容。组织创新不外乎三个方面：①以结构为中心进行变革，如采用新的组织结构、直线人员与参谋人员更好地配合等；②以人为中心进行变革，即从人的行为态度方面进行变革；③以过程为中心进行变革。关于这方面的内容将在下节展开。

(4)认识限制条件。影响组织创新成败的限制条件主要有三个方面：①领导气氛，即上级管理者的领导作风和行政惯例对工作的影响；②正式组织的内容，指正式的组织结构、控制系统、法定的惯例和原则、政策等；③企业的组织风尚，指非正式组织的规范、价值观等。

(5)确定解决问题的方法。根据所需要解决的问题及面临的限制条件，确定适当的解决问题的方法。是采用集权还是分权、是扩大还是缩小管理幅度等问题都要依据具体情况而定。

(6)实施变革计划。在实施变革计划时，既要注意选择发起变革的恰当时机，又要恰当选择变革的范围，以便取得较好的效果。

(7)检查变革结果，进行反馈，并找出以后改进的途径，然后再按上述步骤循环进行，每次循环都要有所改进和提高，以便组织不断地得到完善。

组织创新的程序可用图 2.4.4 表示。

4. 组织创新中几个需要注意的问题。

(1)重视“外部人”在组织创新中的作用。组织创新一般是组织内部管理当局的事，但是组织的“外部人”，如外部咨询人员也在组织创新中发挥越来越大的作用，这已引起组织内部管理者的注意。企业组织创新，特别是系统范围内的大变革，内部管理当局经常会聘请外面的咨询人员提供建议和协助。由于这些人来自于外部，他们将提供内部人通常缺乏的一种客观的认识。但是，外部咨询人员也常有一个缺陷，即对组织的历史、文化、作业程序和人事等缺乏足够的了解。外部咨询人员还经常倾向于主张比内部人更剧烈的变革(这可能是利，也可能是弊)，因为他们在变革后不必生活在各种反应中。相反，内部管理者作为变革的推动者时可能更深思熟虑，也可能更小心谨慎，因为他们必须与其行动的结果终日为伴。

(2)认识组织创新的系统性。企业组织是一个复杂的系统，它综合了许多不同的因素，如人员、技术、结构、人物、价值观、生产等，而且它还必须满足各种各样利益相关者(Stakeholder)的要求，包括供应商、顾客、债权人、债务人、管理者、雇员等。在进行组织创新时，如果不充分考虑与其他因素的相互影响，就很可能导致创新失败。在企业内部经常会发生冲突。如已经选定的方向可能倾向于集中控制，因而对分权造成了障碍。提高效益需要专业化，但专业化又引起协调方面的许多困难。适应环境需要灵活性，而强调灵活性又干扰了控制。社交的满足可能是最重要的，因此要给予工作小组以自主权，但这又带来了方向和控制问题。因此，忽略变革的结果对其他单位所产生的影响，就无法将本身的变革固定下来。例如，某一部门在其管理上作了一些变革后，影响了其他部门，以至各个部门之间不能协调地进行工作。最后，为了保证整个组织的工作的积极性，不得不放弃

该项变革。因为组织中的各个部门是互相关联的，任何一个部门的变革，不但要考虑到对上下左右的影响和联系，而且应该利用这种关联和影响，把一项好的变革推广到其他部门。一般说来，组织的最高阶层态度的改变，容易扩展到下级，所以一项改革最好由领导部门首先推行。

（3）组织成员共同参与创新活动。组织创新并不仅属于管理人员，应将组织内所有的人都纳入组织创新活动中来。这一方面是创新系统性的需要，另一方面也是降低创新阻力的需要。组织创新往往会遭到人们的抵制。这是由于，组织的各个部门自成一个系统，有它自己的工作方式、人际关系、行为规范、价值观念以及应付环境的方法。所以，组织的负责人不能采取简单的命令方式要各个部门进行变革，而必须让各个部门参与决策过程，共同讨论应该如何实施必要的变革。一个人如果参与了变革的决策，他就不容易形成阻力。因此在变革决定之前，需要将持反对意见的人吸收到决策过程中来。假如参与者能以其专长为决策作出有益的贡献，那么他们的参与就能在降低阻力、取得支持的同时提高变革决策的质量。

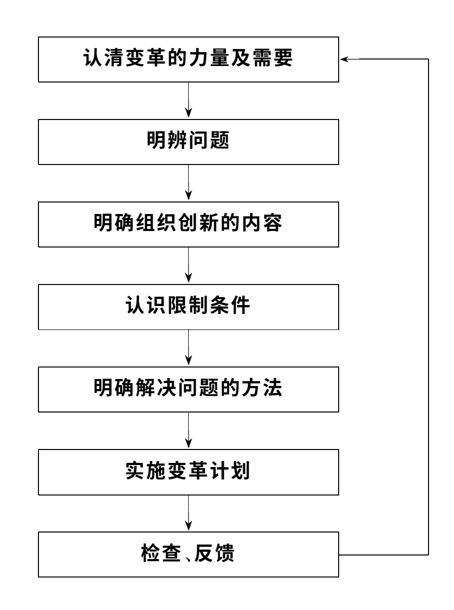


图 2.4.4　组织创新的程序

（4）认识组织变革中组织成员对组织的反应。在组织变革过程的不同阶段，组织成员对变革的反应是不同的。卡纳尔（C. A. Carnal）在《组织中的管理变革》中将组织变革中组织成员对变革的反应分为五个阶段，正确地认识和处理组织变革的阶段及其成员对变革的反应将是顺利进行组织创新所必需的。①否认阶段。当成员面对可能出现的变革现实之后，他们往往会认为目前的状况良好，无需变革，尽管他们先前对这种状况可能十分不满。②抗拒阶段。当成员了解到变革不可避免地要出现，而且已经开始进行时，由于他们没有能力去适应这种变革，他们变得沮丧和受挫，这种挫折感常常表现为抗拒行为。③放弃旧有习惯的阶段。随着变革的进行，新的行为方式开始显露其价值，组织成员产生乐观的情绪，对变革作出初步的承诺，开始放弃旧有的习惯。④适应阶段。在这个阶段组织成员对新的状况下的每个细节进行小心的尝试，个体的行为模式发生改变，以适应新的变化。⑤内部化阶段。新型的关系已经经过尝试和改进，新的组织已经建立起来，并融入组织成员的行为之中，构成了下一轮创新的起点。卡纳尔还进一步分析了成员的工作绩效与上述五个阶段的关系，可用图 2.4.5 表示。

高
1. 否认　2. 抗拒　3. 放弃　4. 适应　5. 内部化
绩效
低
时间

2.5.5　组织变革中的成员反应阶段与绩效

三、组织创新的内容

据说在某一个严重缺电的时期，有一个大学采用了两种方法来节省用电：第一种方法是到处张贴小卡片宣传。卡片上写着“用毕后请关掉电源”；而第二个方法是由管理员拿掉房屋内半数灯泡。这是两种变革的方式：改变组织中的人员或改变组织所面临的情势。第一种方法是基于一项基本假设：人们是可经由教导而改变他们的习性，养成随手关灯的习惯；而第二种方法是认为：人是不能改变的，所以只有将其四周的环境加以修正，以达到同样的目的。大多数的改变都是由上述那两个方向来考虑的：是改变组织中人员的行为呢？还是改变组织本身来影响组织中人员的行为？改变组织为主的方法强调组织中非人性因素的修正，如组织结构、政策和程序规则的修正等；而以人为中心的组织创新则强调，人员可经由训练和组织发展的方式，以达到组织创新的目的。当然，区分这两种方式只是在于帮助我们了解组织创新的现象而已，事实上，在实际组织创新的过程中，这两种方式时常是并存的。在组织创新中，第二种方法可进一步划分为以组织结构为中心和以组织流程为中心的两种，其共同特征是强调组织中非人性因素。这可用图 2.4.6 表示为：

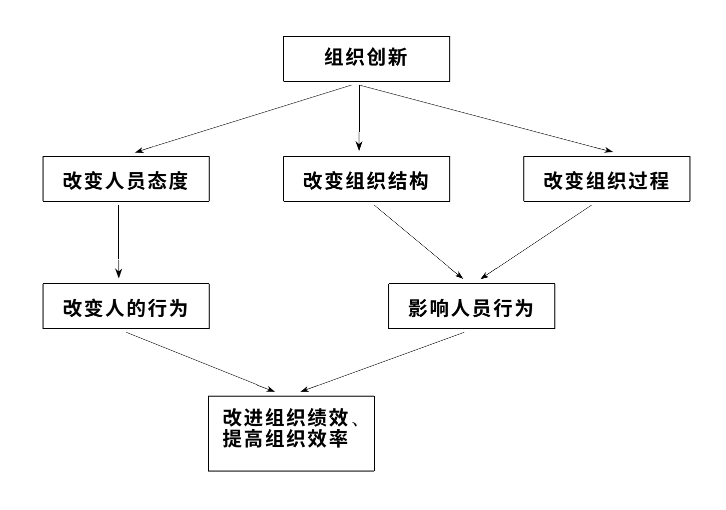


图 2.4.6　组织创新的内容

创新者(管理人员)的最终目标是改变组织中人员的行为,提高组织的工作绩效,在以人为中心的创新方式中,管理人员首先致力于改变人员的态度,他希望人员态度的改变可导致人员行为的修正,从而达到改进工作绩效的目的;而以组织为中心的创新方式,不在意组织中人员态度的改变,而首先由修正组织结构、技术、沟通、奖励制度、工作环境等着手,管理人员希望借助工作环境的改变,组织中的人员自动跟着修正他们的行为,至于人员的态度是无关紧要的。不过,组织系统的改变,人员态度亦会受影响,而这种态度的转变,可能有助于也可能有害于组织创新的进行。

1. 以人为中心的组织创新

以人为中心的组织创新就是指藉以改变人员的态度及人际间工作关系的性质来达到改进组织绩效的目的。要改变人员的态度,往往要经历库尔特·卢因(Kurt Lewin)所描述的三个阶段,即解冻(Unfreezing)—改变(Conversion)—再冻结(Refreezing)。

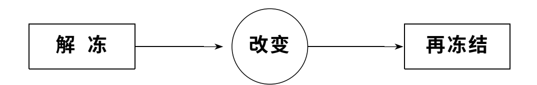


图 2.4.7 卢因三阶段过程变革模型

卢因认为,成功的变革要对现状予以解冻,然后变革到一种新的状态,并对新的变革予以再冻结,使之保持长久。现状可以看作是一种平衡状态,要打破这一平衡状态,解冻就是必要的。这可通过如下三种方式中的某一种来取得:①增强驱动力,使行为脱离现有状态;②减弱制约力,即妨碍脱离现有平衡状态的力量;③混合使用以上两种方法。

解冻乃是刺激个人或群体改变他们原来的态度,并消除那些支持这些态度或行为的因素,灌输他们一些新的观念,将妨碍创新的因素减至最少,以鼓励人们接受新的观念。解冻一旦完成,就可以推行本身的创新。个体受到刺激而发生改变,这种改变可经由模仿(Emulation)和内化作用(Internalization)产生,个体在改变过程中,除模仿新的行为形态外,若再加上内化作用,则这种新的行为模式就被强化了。但仅仅引入变革并不能确保它持久。新的状态需要再加以冻结,这样才能使之保持一段相当长的时间。除非增加这最后一个步骤,否则创新就可能是短命的,员工又会返回原有的平衡状态中。因此,再冻结的目的就是通过平衡驱动力和制约力两种力量,使新的状态稳定下来。

以人为中心的组织创新的具体方法就是组织发展(Organizational development)方法,具体包括敏感性训练、调查反馈、过程咨询、团队建设和组际发展等。贯彻这种创新方法的共同主线是,它们都设法带来组织人员内部或相互关系的改变。

(1)敏感性训练(Sensitivity training)。这是通过非结构化的群体互动来改变人的行为的一种方法。该群体是由一位职业行为学家和若干参与者共同组成。并不对群体规定某种议事日程,职业行为学家(不具有领导角色)也仅仅是为参与者创造表达自己思想和感情的机会。对敏感性训练作为一种创新方法的效果,实证研究已经表明它具有多种的结果。从正面看,这种方法表现出对沟通技能的迅速改善,以及对提高认识的准确性和个人参与的意愿有促进的作用。

(2)调查反馈(Survey feedback)。这是对组织成员的态度进行评价,确定其态度和认识中存在的差距,并使用反馈小组中得到的信息帮助消除其差距的一种方法。

(3)过程咨询(Process consultation)。这是一种依靠外部咨询者帮助管理者对其必须处理的过程事件形成认知、理解和行动的能力。这些过程事件可能包括工作流程、单位成员间的非正式关系,以及正式的沟通渠道等。咨询者帮助管理者更好地认识他的周围、其自身内部或与其他人员之间正在发生什么样的事情。

(4)团队建设(Team building)。这是使工作团队的成员在互动中了解其他人是怎么想和怎么做的。通过高强度的互动,团队成员学会相互信任和开诚布公。团队建设方案中的活动可能包括团队目标的确定、团队成员间人际关系的开发、明确各成员的任务和职责的角色分析以及团队过程分析等。

(5)组际发展(Intergroup development)。试图改变不同工作小组成员之间的相互看法、认知和成见。

以人为中心的组织创新的最终目标将是通过内部成员的组织修炼，建立学习型组织。有关学习型组织的问题将在第七章里展开论述。

2. 以结构为中心的组织创新

一个组织的结构是由其复杂性(Complexity)、正规化(Formalization)和集权化(Centralization)程度决定的。管理者可以对这些结构要素的一个或多个加以变革。例如，可将几个部门的职责组合在一起，或者精简某些纵向层次、拓宽管理跨度，以使组织扁平化和更少官僚机构特征。为提高组织的正规化程度，可以制定更多的规则和制度。而通过提高分权化程度，则可以加快决策制定的过程。

结构的变革往往涉及许多因素和领域，如表2.4.3所示。

表2.4.3　组织结构变革的因素

1. 规章制度	11. 工作班组
2. 程序	12. 组织层次的数量
3. 正式的奖酬制度	13. 委员会
4. 汇报的要求	14. 直线——参谋组织
5. 计划	15. 工作绩效的标准
6. 部门划分的基础	16. 正式决策的权力
7. 控制幅度	17. 选择的标准
8. 矩阵组织结构	18. 项目群体
9. 进度安排计划	19. 预算
10. 信息沟通系统	20. 正规培训
	21. 指挥系统

表2.4.4　组织结构变革所涉及的领域

1. 组织结构上的改革所涉及的部门 ①分权程度的改革 ②管理跨度的改革 ③协作方式的改革 ④工作设计的改革 ⑤工作进度的改革
2. 整个组织规划的改革 ①行政型与系统组织规划变动 ②简单式、机械行政式、专业行政式、部门化的改革 ③矩阵组织结构的改革
3. 其他组织结构方面的改革 ①报酬制度的改革 ②工作表现评价鉴定制度的改革 ③控制指挥系统的改革

3. 以组织过程为中心的组织创新

以人为中心和以结构为中心的组织创新所依据的理论基础都是比较传统的组织理论，前者关注组织中人的方面(非正式组织)，而后者则将重点置于正式组织。以组织过程为中心的组织创新是对传统的组织理论与实践的一种突破，其组织创新的结果将是构建“过程组织”。

根据分工理论，职位和部门这些“实体”(Parts)就成为组织理论的基本构件。在传统企业中，一项工作的实施过程要由许多职位和部门来分别承担其中某一部分或步骤的作业，这就必然产生频繁地跨部门协调的需要。尽管个别作业的效率从专业化分工

中确实得到了提高,但各项作业间衔接的困难、跨部门协调的时间浪费和高费用及整个流程的适用性问题却由此产生。为了使被隔裂的过程重新得到综合,企业只能依靠层层相叠的科层作为“粘合剂”。但实际上,企业作为一种社会系统,和其他社会系统一样,组织的基本构件不应该是实体,而应该是活动或事件(Happening orevents)。这是社会心理学家奥尔波特(F. H. Allport)早在五六十年代就针对帕森斯的结构——功能主义理论缺陷而提出的一种新观点。然而,这个新观点在组织理论的研究领域中,却一直未得到体现和贯彻。美国管理学家哈默(M. Hammer)和钱皮(J. Champy)提出企业再造(Reengineering the corporation)给企业组织创新提供了一个新思路。他们认为,科层组织是以专业化分工为基础的结构设计的必然产物。“那些试图破除科层体制的企业,完全是本末倒置”;企业要突破科层体制,实现组织的扁平化,唯一的方式就是改造过程,使之不再支离破碎。因为“企业的问题源自过程的架构,而非组织的架构”,把新组织放在旧过程上,就好比“新瓶装旧酒”,难以取得突破性的成绩。企业再造理论提出要以首尾相接的、完整的整合性过程(Integrating process)来取代以往的碎片式的、不易看见也难于管理的“隔裂性过程”(Fragmented team)。随之而来的,企业组织的构成单位就势必从专业化的职能部门转变为以任务为导向、充分发挥个人能动性和多方面才能的过程小组(Process team)。这样对企业组织的设计和再设计就主要不是结构组织的问题,而是确确实实地按“过程”作为构件来构造组织,称之为“过程组织”。以这种思路来重新设计组织,虽然并没有直接着眼于削减层次、部门和人员,但却可以带来组织构形扁平化和组织机构精简的结果。因此,过程再设计可为企业组织的根本性改造提供一个前所未有的突破口。

关于以组织过程为中心的组织创新的基本内容与具体方法在第七章中展开论述。

第五章　创新组织的未来形式

一、理解组织及其创新

正确地认识、理解组织及其创新是构造未来组织形式的基础，否则企业组织创新将可能迷失创新的方向，步入创新的误区。组织理论与实践已为我们提供了历史经验与教训。“传统的作法错误地认为，组织本身就是一种事物而没有把组织看作为达到目的的手段”。而组织创新作为一种时尚，也在一定程度上存在着为了创新而创新的问题。为此，应首先明确有关组织及其创新的几个问题。

1. 作为手段的组织

“组织是实现目标的手段”这一命题，其隐含的意义就是“组织（结构）服从战略”。实际上，它与格雷纳的组织演进与变革理论并不存在实质性的冲突，只是它较为强调环境的力量。组织从其诞生开始，就是为实现其目标服务的，而组织的目标又是受企业所处的环境的影响，企业采用针对性的战略适应和影响环境。因此，在进行组织的设计或创新时应坚持“组织结构服从战略”的原则。正如组织理论的权变学派所认为的组织是有机的，而且对任一特定的企业来说，组织都是独特的。组织结构是一种手段，通过它来达到一个组织的目标，如果要使组织结构有效和健全，我们必须从组织的目标、战略开始。我们所需要的组织实际上是一种“目标导向”(Objective oriented)型组织。

在现实的组织运作过程中，当组织处于早期发展阶段、其规模相当小时，管理者能够较为容易地把握组织的目标。但是，随着组织规模的扩大以及组织结构的复杂化，组织目标可能模糊不清，管理者往往迷恋于运作过程或既有的组织结构，而忽略了对目标的专注。与目标导向型组织相对应，实际运作的组织往往是“过程导向”(Process oriented)型组织，其核心思想是，把组织的结构设计原则及运作过程视为既定的、合理的。

由于缺乏对组织目标的关注，过程导向型的组织中存在以下问题：

(1)以教条裁剪事实。将组织设计和创新中的原则视为教条，套用于不同条件的组织。德鲁克指出：“在组织设计中，发生一些最大的错误，是由于把一个理想的组织的机械模型，强加在一个有生命的企业之上。”

(2)注意努力而非效果。在过程导向的组织中，管理当局所关注是组织成员在既定的业务中的努力状况，而没有考察这种努力的意义，即是否做正确的事情(Do right things)。

(3)注意局部而非整体。系统理论已证明，局部有效或最优不等于整体有效或最优。在过程导向组织中，组织成员也许能够关注到自己所负责的局部目标，但是，在系统总体设计不当的情况下，局部目标的意义往往会被过高估价。

(4)追求组织结构的完美。在过程导向的组织结构设计和创新中，管理者或理论家过分注重组织结构的对称、和谐或一致，把组织结构规则与程序的完美作为组织目标。

(5)为创新而创新。组织创新实际上是组织目标的要求，但是在缺乏对组织目标关注的过程导向型组织中，组织创新往往成为一种追求的时尚，从而产生为创新而创新的情况。从本质上讲，这种行为不是真正的创新。

总之，正确地理解组织，就是要把组织看作是实现目标的手段，组织不是一种有价值的事物。凡是能够实现组织目标的组织结构就是有效的组织结构，否则组织就需要创新。

2. 组织创新的目标

组织创新的目标，总的来说就是提高组织的效能，更好地为实现组织的目标服务。那些有效的组织是能够迅速引入变革的组织。由于设计原则的缺陷或适应条件的变化，原有的组织可能是无序的、不健全的、低效能的。组织创新就是改变不合理的组织形态，建立新的高效能的管理组织体系，这是组织创新的根本目标。具体地说，组织创新的基本目标包括以下两个方面：

(1)组织适应环境。组织创新的首要目标是提高组织的环境适应能力，在不断变化的环境中求得生存和发展。“有计划的组织创新就是一个组织试图有意或有目的地对组织自身或任何其他组织现状施加

影响。由于一个组织的管理部门不可能完全控制该组织的客观环境,所以必须不断地从组织内部进行改革,以使组织能更有效地应付新的挑战”。为此,组织必须不断地改变自身的组织结构、组织规则以适应环境的变化。这也正是以结构为中心的组织创新的目标取向。

(2)组织成员适应环境。组织创新不仅要求组织适应环境变化,而且要求组织成员适应环境。组织中的人是决定组织的重要因素,“组织(创新)的目的是解放和动员人的能力”。在组织中,其成员应能随着环境的变化更新自己的观念、态度以及行为方式,这是组织创新所试图达到的目标。在企业组织中,可能最为重要的是人们应当认同、支持他们的企业目标,建设性地发挥自己的作用并且相互影响,以便有效地实现企业目标。任何一项组织创新活动,不管是通过一项新的结构设计进行的,或是通过一项企业训练计划进行的,还是通过改变组织规则进行的,都将注意到使组织成员适应环境。这是侧重于以人为中心的组织创新的目标取向,它与结构创新的目标取向是互补的。

总之,在组织实践中,不管是对现有组织的微小变动还是对组织进行脱胎换骨式的变革,只要它们能够突破既有组织的约束,释放组织的能量,都是组织创新所追求的目标,认同这一点是描绘未来创新组织形式的前提。

3. 作为连续过程的组织创新

现实的组织创新是一个连续不断的过程,组织的生存和发展过程,实际上就是组织创新的过程。作为连续过程的组织创新不可能完全抛弃组织的历史,在一夜之间成为一个全新的组织。一方面,正如格雷纳所指出的,组织成长过程中既有平静的演变,又有剧烈动荡的变革,在组织两次变革之间存在着相当长时期的演变。作为小规模组织创新的平静演变体现了组织创新的连续性,它表明两次较大规模的组织创新之间包含着众多较小的创新活动。这些是在不动摇现有组织根基的情况下,所进行的较小的组织创新活动,其创新内容可能包括对个别设计原则的改进、组织规则的完善等。另一方面,组织创新的连续性要求组织创新坚持适度的原则。组织创新必须立足于以现有的组织持续性与变动性的统一为前提,过于频繁的大规模组织变革会使组织经常陷入混乱状态,从而影响组织功能的发挥以及组织目标的实现。组织创新的连续性表明,组织创新的结果是多层次的,或者可以说是一个“连续谱”,其中不乏有显著的创新,但也充斥着较为平和的创新。

4. 可以预见的未来

从组织创新是连续过程的观点出发,有人可能会认为组织创新的结果不存在所谓的未来形式,个别企业的衰亡并不代表组织创新的终结。这种看法应该说是正确的,但没有任何实际意义,只能给人提供一种似是而非的满足,因为它无法为组织创新实践提供指导。

我们认为,所谓创新组织的未来形式是指立足于现在,在可以预见的将来的有效组织形式。它是对组织的历史、组织的环境及其可以预期的变化作出综合考虑的结果。这种组织形式虽然不是创新的终极形式,但至少可以说这是在可以预见的未来阶段性的创新结果,尽管这个创新结果可能不能满足所有组织的要求。不承认这一点,就将无法描绘未来的组织形式。德鲁克早已指出,解决组织回题“可能有一个正确的答案,但如果有,我们尚未找到”。“一个最好的答案”的信仰本身已构成了组织危机的主要部分。因此,组织创新是具有时间性的,对组织最终完美的答案的刻意追求是徒劳的。

二、传统科层组织设计原则质疑

传统的企业科层组织面临着越来越严重的危机,在日趋激烈的环境变化面前,其适应空间大大缩减,传统组织设计原则的合理性不断遭到质疑。在这种情况下,对传统的科层组织进行修补性的创新已成为必要。这种修补性的创新是指为维持组织运作的稳定性与连续性,在不动摇科层组织根基的情况下,对现有的组织及其设计原则进行修正和补充,以提高组织的有效性。

1. 势微的传统科层组织

科层组织的典范就是U型结构和M型结构。在企业管理的历史中,这两种结构几乎成了解决组织问题的“最后答案”。现实的组织实践中,绝大多数企业采用的就是这类组织结构形式。对于一个小企业,尤其是一个小型制造企业,U型结构仍可能是较好的结构方式,对于大型的、单一产品的、单一市场的企业,M型结构也仍可能是较有效的结构。但是以信息技术的挑战为特征的环境变化已突破了传统科层组织有效运作依赖的假定。现存的科层组织的适应空间已大大缩减,作为组织设计典范的科层结构,其生存的初始条件已发生变化。

(1)典范的科层结构是以制造企业为原型的,而我们今天面临的挑战是如何设计包括制造企业在内

的所有类型企业组织结构。我们现在不仅有金融企业、商贸企业、建筑企业，还有通信、运输、服务等企业。随着产业的演进与分化，非制造企业的比重会越来越大。这些性质完全不同的企业，其组织设计显然应有别于传统的科层组织。不仅如此，仅就制造企业而言，今日的制造企业与过去的制造企业大不相同。批量生产、工序分解的时代正在成为过去，按顾客需要灵活地生产的柔性制造系统(FMS，Flezible manufacturing system)、及时生产方式(JIT，Just in time)和计算机一体化管理等已使制造企业大为改观。

(2)典型的科层结构源自一个单一产品、单一技术、单一市场的企业，这种单一的企业已与当今普遍存在的多种产品、多种技术和多个市场的企业不可同日而语，这种企业的复杂性和多样化是传统组织结构设计所没有涉及到的，套用原有的组织结构显然有削足适履之嫌。

(3)传统的科层组织是在稳定不变的环境中诞生的，它只是在工业生产技术的发展相对稳定的时期才可能发展。立足于重大技术进步基础上的工业，在初期必然有较高的企业死亡率。技术进步放慢时，企业规模扩大，制造过程可以程序化，管理功能也可以细分化和部门化，从而出现专业的管理任务，如计划和监督等。因此，传统的科层制组织的应用和发展是以企业的环境条件比较稳定为前提的。而现代企业所面临的环境是剧烈动荡的。沃伦·本尼斯指出："科层管理制度是在它的早期——工业革命那种高度竞争、稳定不变的环境中兴旺起来的。一个金字塔式的权威机构把权力集中在几个人的手里，这种权力布局在过去和现在都适合于解决常规的问题。然而环境已起了变化，变化的方式正好使这种机构最容易产生问题，因为稳定性已经消失了。"的确如此，信息技术革命使超稳定的静态环境不复存在，常规也消失了。

(4)作为典范的科层组织没有为创新提供空间。如前所述，用科层组织来解组织中的常规问题往往是有效的。然而，随着外部环境的剧烈变化，解决非常规问题需要想象力和创造力，即非程序化的、创新的方法。但是，科层组织没有提供创新所需要的空间。在科层组织中，一个人定位于一个一切统统规定好了的框框里，按照组织事先规定好的框框行事，评判其工作只看他本人按规定办事的准确度如何。越轨、创新或冒险是不提倡的，因为这会干扰组织对其他部门的既定方针。总之，这种按部就班的科层组织没有提供解决非程序化问题的想象力和创造力，制约了组织为适应环境变化而必需的创新。

(5)传统的科层结构是基于对组织成员被动服从而设计的，而这种状况目前已受到严重冲击。企业组织是关于人的组织，但在组织中，组织成员是被当作一个没有生命的组织部件被组装到组织机器上去的。组织成员按组织指令行事即可，个人在组织中的地位是无足轻重的，组织效能的发挥完全取决于组织机械式的设计。如今这种状态已不复存在。柔性制造系统第一线上的工人和接近市场的营销、开发与设计人员所拥有的产出资源的重要性已经极大地上升；企业民主大大加强，"职工参与管理"的革命正冲击着所有的组织，这对企业组织变革的影响将是巨大的。

(6)信息技术革命的强烈冲击。信息技术(Information technology)对企业组织的影响是革命性的。传统的组织结构设计中的机构设置和人员配备有很重要的一部分功能是为了应付信息处理。但是，信息技术革命的今天，以往需要一大批职员长时间埋头苦算的数据分析工作，现在利用计算机和电脑程序，任何稍加训练的人都能在极短的时间内完成同样的工作。因此采用先进的数据处理技术以后，管理层次和管理人员的数量就会大幅度下降。传统管理层中的信息处理功能在信息技术条件下只相当于一个信息"中继站"。信息技术在监控、远距离沟通等方面对企业组织管理也产生重大影响。更为重要的是，信息技术革命改变了整个社会的生活方式，目前使用信息技术的范围已包括各种企业及社会活动，如电子金融、购物、教育、供货、经销联系、医疗等。信息技术革命将会消除当今的科层结构，而信息技术的使用成本的降低，加速了这场革命的进程。信息技术成本每隔几年就缩小10倍，这将使企业在未来时期广泛使用信息技术成为可能。一套电视会议系统在1982年售价为100万美元，而到1992年只需10万美元，输送费也从每小时2000美元下降到1200美元；一架未来可进行远距离传输的电脑将包括今天的个人电脑、电视机和电话等三方面的功能，到2000年前后，其售价大约只有1000美元或许还会更便宜一些。

总之，作为典范的科层组织模式，面对以信息技术革命为主的内外环境变化日益严峻的挑战，其适应的空间已在不断萎缩。

2. 经典的组织设计原则质疑

在进行传统科层组织设计方面，已形成了一些

经典的设计原则，被认为是在组织设计时必须遵循的。但是，这些组织原则并不像古典组织理论家们所认为的那样完美和符合逻辑，而是存在诸多有待进一步认识的问题。质疑这些原则可以为进一步的组织创新或设计提供理论依据。

（1）分工原则。分工原则是组织设计的第一原则，分工的思想源于亚当·斯密的劳动分工，它是指并非让一个人完成全部的工作，而是将工作划分为若干步骤，由一个人单独完成其中的某一个步骤，也就是说，个人专门从事某一部分的活动而不是全部活动。经典的分工原则认为，劳动分工是增加生产率的一个不尽的源泉，分工越细，专业化水平越高，责任越明确，效率也越高。

这一结论在19世纪和20世纪转换之际和更早的时候是正确的。当时由于专业没有得到普遍推广，所以应用它通常总能产生更高的效率。但是物极必反，过细的分工可能导致非效率，如下图所示：

图2.5.1 劳动分工的经济性与非经济性

在劳动分工程度的某一点上，由劳动分工产生人员非经济性（它由厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、经常旷工和高离职流动率等表现出来）会超过专业化的经济优势。

在这种情况下，提高效率就不能再依靠分工即缩小工作的活动范围，而是要通过“合工”来提高生产率。据此，给予员工多种工作去做，允许他们完成一项完整而全面的任务，以及将他们组合到一个工作团队中去，虽然有背于分工原则，但也是一种有效的尝试。

（2）职权原则。所谓职权（Authority）是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。它具体可分为直线职权、参谋职权和职能职权（参见第四章），它们构成了组织的权力系统。

职权原则中隐含着一个假定，即组织职位中所固有的权力是影响力的唯一的源泉，管理者都是充满权威的，他在组织中的职位越高，他所拥有的影响力也就越大。但现实并非如此，一个人不必成为一个管理者就可以拥有权力，权力也未必与一个人在组织中所处的地位完全相关。排斥一切地注重职权往往对组织的影响力产生一种狭窄的、不现实的认识。实际上，职权只是更广泛的权力（Power）概念的一个要素，与一个人在组织中所居职位相联系的正式职权，只不过是这个人影响决策过程的一种手段而已。职权与权力的关系可用图2.5.2表示：

职权是由一个人在组织层级中的纵向职位决定的，权力则是同时由他的纵向职位和他与组织权力核心的距离所共同决定的。它说明，第一，一个人在组织中晋升得越高（反映职权的提升），他与权力核心的距离就越近；第二，未必需要有职权才能产生权力，因为一个人可以向权力核心的内圈作水平移动而不必往上升迁。职权原则在组织设计中的具体运用表现为集权与分权的结合。集权与分权相结合无疑是正确的原则，但问题是这里的决策权实际上是组织中正式的职权。仅仅以这种职权来决定组织权力的分散与集中显然是不充分的，来自职权以外的权力因素将可能严重影响分权与集权的预期效果。因此，这种集权与分权原则，实际上是似是而非的概念。总之，在组织设计中，完全恪守职权原则是危险的，还应充分考虑职权以外的因素（如个人的知识、

所特有的信息以及与权力中心的距离等)在现实组织中的影响。

(3)统一指挥原则。统一指挥(Unity of command)原则是指每个下属应当而且只向一个上级主管直接负责,没有人应该向两个或者更多的上司汇报工作,否则下属人员将可能要面对来自多个主管的冲突要求或优先处理要求。当组织相对简单时,这一原则显然是合乎逻辑的。但是,由于种种原因,统一指挥原则经常无法实现,尤其是在大型组织里,由于专业知识的逐渐增加组织中的参谋日益增多,高层主管为了使这些参谋发挥效用,常授权他们去控制某些特定部门。

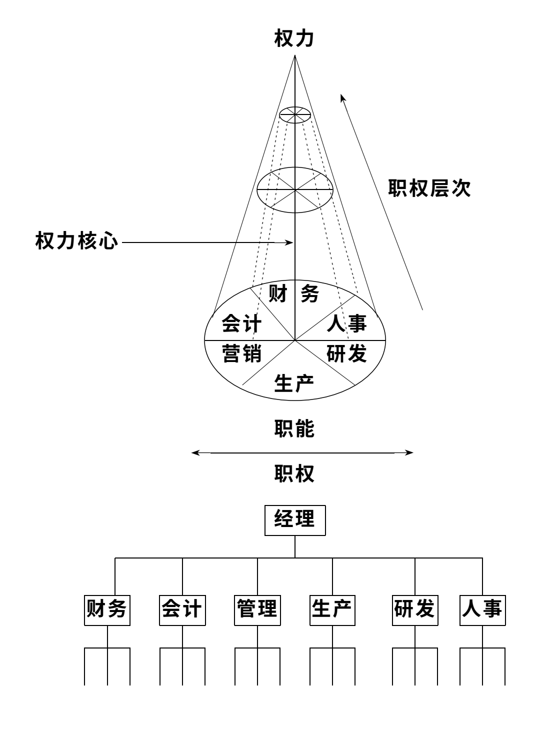


图 2.5.2　权力与职权的关系

下图中的工长A的受命系统依次是部门经理、制造副总经理、总经理,这明显是处于统一指挥之下。但是总经理可能会授权工程副总经理决定产品X的制造方式,授权人事副总经理决定员工的任免,授权会计副总经理审核产品的成本费用,此时制造副总经理无权要求部门主管或工长A不接受其他副总经理的命令。虽然这三位副总经理对于部门和工长A没有直接的管辖权,但是他们对部门经理和工长A仍有相当的影响,导致下属无所适从,使统一指挥失效。

另一方面在有些场合下,当严格遵照统一指挥原则行事时,会造成某种程度上的不适应,加大组织管理的成本,妨碍组织取得良好的绩效。因此,在这种情况下,放松统一指挥原则可能是有益的。

(4)控制幅度原则。经典的控制幅度(Span of control)原则认为一个主管人员能有效地加以管理的下属人数是有限的。尽管对具体的数目没有形成一致的意见,但古典学者们都主张较小的管理幅度(通常不超过6人)以便对下属保持紧密控制。而近年来的趋势是加大管理幅度,构造扁平化的结构。控制幅度原则至少在三个方面受到怀疑:

其一,控制幅度原则是建立在主管对下属的命令与指挥基础之上的,由于主管的理性是有限的,所以其直接指挥与控制的下属人数是严格受到限制的。而实际上,主管在组织中的作用并非是对下属的控制、命令与指挥,而是“沟通”。命令与指挥是单向的,而沟通则是双向的。沟通是建立在双方平等协作的基础上,这可以消解上下级之间的冲突。控制幅度不单取决于主管的有限理性,而且还取决于下属的沟通意愿。从这个意义上讲,应当以“沟通幅度”

(Span of communication)原则替代控制幅度原则更为合理。

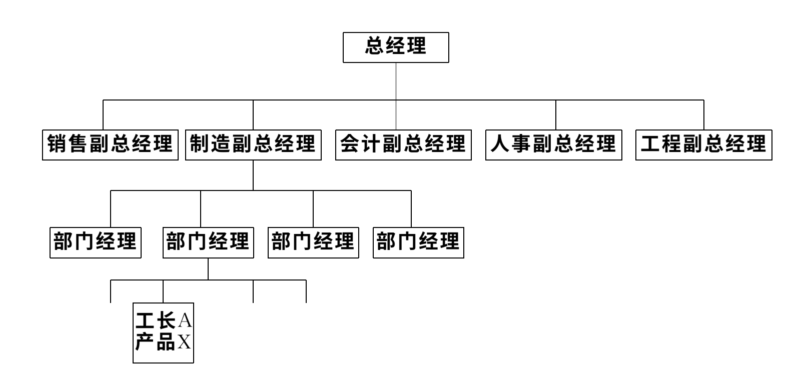


图 2.5.3 统一指挥原则

其二,即使不考虑沟通幅度,从非常实际的意义上说,控制幅度也不能真实地显示实际的管理幅度。其原因是,这些设计只是按企业的最高层或接近最高层来衡量这个幅度的。而最高管理层以下如中层管理层的管理幅度很可能要小得多。

其三,现实中,我们不可能依据某一原则或惯例指定一个管理者能有效管辖的特定人数。管理幅度原则应该是,一个管理人员能够有效管辖下属的人数有一个限度,但是确切的人数取决于一些基本因素的影响,即在组织设计时应找出各种具体情况下限制管理幅度的原因,而不是假定存在一种在广泛适用下人数的限度。这些影响因素包括:下属的经验与受训练程度;工作任务的相似性和复杂性;工作地点的空间距离;使用标准化的程度;组织管理信息系统的先进程度;组织文化的凝聚力以及管理者的管理风格等。

(5)部门划分原则。部门划分实质上是分工原则的继续,该原则称组织中的活动应当经过专业化分工而组合到部门中去。部门的建立通常可依据所开展工作的职能、所提供的产品或服务、所设定的目标顾客、所覆盖的地理区域或者将投入转换为产出所使用的过程等。部门是构成科层组织的基本单位,部门的划分方法应反映最有利于实现组织目标的要求。

然而,问题是部门化的组织中常常会出现各部门追求部门自身的利益而看不到全局利益的情况,这尤其以按职能划分部门为甚。没有一项职能(部门)对最终结果负全部责任,每一职能领域的成员相互隔离,很少了解其他职能的人在干些什么,不同职能间利益和视野的不同会导致职能间不断地发生冲突,各自极力强调自己的重要性。由于各部门不对最终结果负全部责任,因而在发生错误的时候往往难以找到真正责任者。正如夏弗(Robert H. Schaffer)所强调认为的:“组织部门划分得清清楚楚,正是最好推诿过错的方法,凡是这方面的老手大概都知道,绩效不良几乎完全可以推到制度身上去,可以推到别的部门身上去,或者是推到非我能控制的因素身上去。”

不仅如此,组织设计在划分部门时往往强调采用统一的划分标准,以使企业各基层组织活动有一致的规范,便于管理。其实,部门划分的目的并不是为了建立一种各层次都平衡,而且又以一致性和等同基础为特征的僵硬的结构,只要有利于实现企业的目标,适当地采用多种标准来设立部门机构也应该是允许的。同时采用跨越传统部门界限的团队组织,将使得原来僵化的部门划分得到补充。

三、传统科层组织的修正与补充

尽管心理学家和工业管理学教授沃伦·本尼斯早在20世纪60年代就断然预见到,在未来的25年～50年间,我们都将加入官僚(科层)组织送葬的行列。但是,这场葬礼迟迟没有举行,科层组织的根基依然存在,在某些场合它仍具有生命力,但毕竟其适应空间正逐步萎缩。因此在不动摇科层组织根基的情况下,结合组织的历史、目标与外界环境的变化,对科层组织进行修正和补充仍将是有意义的。

对传统的科层组织的修正与补充是基于对经典的组织设计原则重新思考的结果。其目标模式是将

传统机械式的科层组织(Mechanistic organization)修正补充为具有适应性的有机组织(Organic organization)。

与传统的机械式的科层组织的非人格化、高度复杂化、高度正规化和高度集权化、僵硬稳定形成鲜明的对照,有机组织是低复杂性、低正规化和分权化的,它是一种松散灵活的、具有高度适应性的组织形式,适用于不稳定的情况。在这里,新问题层出不穷,无法细分到等级制度内的专业职位。管理职能也无法肯定地、持久地加以划分,责任、职能权力和工作方法常常需要参加同一任务、解决同一问题的若干人来协商确定,每个管理人员都需要了解整个组织的宗旨与目标,才能做好本职工作,沟通是在上下左右间立体进行的,即使在上下级之间也是协商多于指挥。任何人的工作都应尽可能少地加以规定,以便适应于其特殊能力和主动性。实现组织的有机化的具体方法或形式有以下几个方面:

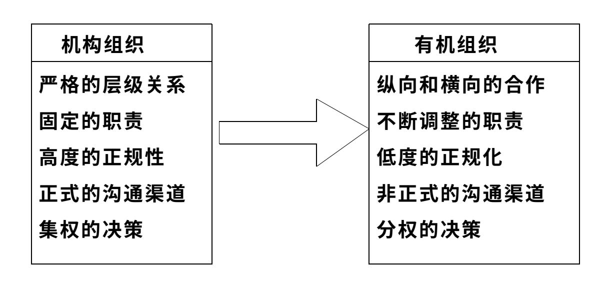


图 2.5.4　修补的目标:有机组织

1. 中层革命

传统的科层组织之所以机械、僵化、失灵,很重要的原因在于它拥有庞大的中层。所谓中层,即中间管理层,指处于组织等级层次上的中间管理部门及人员,是专司管理职能的阶层。“中层革命”就是指缩减(Downsizing)组织中的中间管理层,使组织结构扁平化(Flatten),改变中层管理人员的态度及工作性质,以构建适应复杂多变环境的“有机组织”。从改革组织管理中层开始,将是对传统科层组织修补的一个切入口。

(1)结构扁平化。扁平化的一般含义是指精简管理层次,使组织的高耸的金字塔结构扁平化。科层组织中的“X—非效率”主要来源于组织层次繁多,机构臃肿,人浮于事。许多中层管理部门及人员的产生并非出自组织管理的内在需要,而是源自于组织各层次对增加下属、扩大管理控制权的自身需要。而分工过细引发的协调需要也使中层趋于膨胀。

一般地说,扁平式结构是有优势的,其原因在于层级减少,改善沟通。它克服了德鲁克所称的“不良组织病症”(Mal—organization sysmptom)。他在《管理:任务、责任、实践》一书中指出:“组织不良最常见的病症,也是最严重的病症,便是管理层次太多,组织结构上一项基本原则是,尽量减少管理层次,尽量形成一条最短的指挥链。”去除组织中不增加价值的层级是扁平化的主要内容之一。

在具体操作上,德鲁克曾经提出了两条精简中层的途径:一是损耗。当某一职位由于退休、死亡、辞职等因素空缺出来时,不要自动填补它,让其空缺一段时间,看看会出现什么情况,除非人们闹得不可开交,纷纷要求填补这一职位,否则就废除它。二是以工作扩大取代晋升。作为奖励的晋升往往导致层级膨胀。德鲁克认为,满足年轻的管理人员成就动机的一种途径,也是唯一的途径,是使工作变得更重要,更具挑战性,要求更高,越来越多地通过不同工作岗位之间的水平调动,而不是通过晋升来作为对杰出绩效的奖赏。

(2)构建基于信息的组织。构建基于信息的组织有两方面的含义:其一是以信息技术取代中层;其二是围绕信息流程重新构建组织。面对信息技术日益严峻的挑战,中间管理层的大规模存在的必要性已经丧失。“中层经理的职位在相当大的程度上会被信息基础设施所取代”。以信息为基础来构建组织是使组织结构扁平化的有效途径。在传统的科层组织中,中层经理在很大程度上起着承上启下的信息贮藏、加工、传递的作用,而过多的层次将会使信息失真,甚至人为扭曲。在当今信息技术迅速发展的情况下,

组织可借助信息技术手段来替代中层的作用,从而削减中层管理部门及人员。

现实情况也的确如此。彼得·德鲁克研究发现,当一家大型跨国制造公司围绕着信息和信息流通调整自己时,它的12个管理层次中,有7个可以剔除掉。这些被清除掉的层次,不是权力层次、决策层次或监督层次,它们是信息中转站,对信息进行收集、放大、重新组合及发送——所有这些工作,非人的"信息系统"能做得更好。这些层次的存在,仅仅是因为其存在的必要性在过去没有受到怀疑而已。围绕信息流程来重构组织,实际上并不一定需要先进的信息技术,它所需要的更多的是愿意提问,谁需要信息、需要什么样的信息、什么时间、什么地点。围绕信息构建组织,使得经典的"控制幅度"原则失效,而应以前述的"沟通幅度"原则:向一个主管汇报的下属人数的限度取决于下属人员承担向上、向左、向右、向下沟通和联系的责任的意愿。传统的科层组织基本上依赖于命令权:命令是自上而下的。以信息为基础的组织依赖于责任信息,沟通是自下而上,然后再自上而下的一个循环。因此,以信息为基础的组织要想发挥作用,必须要求每个人、每个部门都承担起责任才可以。每个人都必须自问:在绩效和贡献方面组织对我的期望是什么?我要承担的义务是什么?在组织中,谁必须清楚我在做什么,以便和我配合? 我必须依赖谁来取得信息?反过来,谁又依靠我来获得信息?

(3)合理使用参谋。参谋人员与机构是构成组织中层的很大一部分内容,中层膨胀的原因往往也来自于参谋人员与机构的迅速增长。组织中的参谋是服务性的,即分析计划、提供信息、设计政策、提出建议。服务性参谋人员的激增,不仅使其自身丧失了效力,而且更糟的是它破坏了创造成果的作业人员的效力。每个参谋人员都坚信,他的工作内容,不论是工资管理还是销售预测或存货管理,都是组织中最为重要的工作,人人都忙忙碌碌煞有介事地忙着制定"政策"、"方案"、"办事程序"、"指南",因而每个人都希望从底层到最高层的直线人员都能给予足够的注意。

因此,组织中应合理地使用参谋。参谋人员应当集中于完成那些很重要、并且持续时间很长的任务,对于不太重要的任务,应在作业过程中由作业人员来完成。一件很重要但不会持续很久的任务(如整顿公司的管理)最好当作临时性的任务来处理,如组建临时小组,一旦任务完成,就可以撤消。而如果由组织内部的参谋人员来承担这一任务,他就会建立自己的"王国",到处寻找哪些地方要进行整顿。他为了充分开发自己所掌握的资源,显示自己存在的价值,不得不寻找一些事情做,而这种寻找将不可避免地带来损害。

除上述的几个方面外,中层革命还包括改变中层管理人员的工作性质及态度,改变工作考核及报酬制度,变革沟通方式,重组管理流程等。由于组织是一个有机的系统,任一局部的改革将会涉及到组织整体,使组织整体作出相应的反应,概括起来说,所有这些措施只能在一定程度上实现中层革命的目标。彻底地进行中层革命或实现组织扁平化,应突破传统科层组织赖以存在的前提基础,即以"过程"(Process)为核心构建组织,取代过去的以狭窄的"职能"(Function)为核心的组织方式。

2. 矩阵组织

矩阵组织是U型结构(职能结构)的演化形式(参见第四章),其典型特征是在横向的传统职能部门的基础上,增加纵向的产品(项目)坐标,使职能部门化和产品部门化相结合,矩阵组织在保存职能结构部分长处的同时增加了组织的灵活性,能迅速适应环境的变化,重新配置组织的资源,从而提高了组织的有机化程度。

(1)构建矩阵组织的必要条件。作为对传统科层组织创新的矩阵组织并非是在所有的场合都可以随意使用的,只有在满足一定的基本条件情况下,它才是一种较好的组织结构方式。斯坦利·戴维斯和保尔·劳伦斯认为,必须同时满足以下三个条件,构建矩阵组织才是合理的。一是来自外部环境的双重压力。即由于外部条件的变化,企业组织既要重视职能式的组织管理方式,又要重视按任务和顾客要求等而组织起来的管理方式,而必须在两者之间取得一种平衡。此时,矩阵组织设计就十分必要了。如在航空产业中率先出现这种管理方式绝非偶然,每个企业不仅要关注复杂的技术职能管理问题,还必须满足顾客的特殊需要。二是来自信息处理能力方面的高强度压力。环境条件的变化要求组织拥有高效率处理超负荷信息的能力。如果外部条件是多变的和不可预测的组织必须不断接收和处理新信息(如果外部环境相对稳定且具有较强的可预测性,那么组织就可以通过计划解决问题不需要处理太多的信息),外部环境的不确定性对组织内信息处理能力提出了相当高的要求。另外企业经营的复杂化,如多元化经营、服务地理范围的扩大化等也对组织信息处

理能力的要求成倍地增加。同时,组织成员相互依赖的程度越大,组织信息处理的负荷越大。因此,当组织日益频繁地面临高度不确定性、复杂性、相互依赖性时组织的信息负荷日益加重,组织就必须建立更为复杂的交流和决策网络。甄别信息、做出决策就不能仅仅依赖于经理,必须有更多的组织成员要学会像经理们那样去思考和行动,分析信息和作出决策,这才是解决信息超载的根本方法,矩阵组织就有利于组织内更多的成员像经理们那样去思考和行动,这种方式扩大了组织信息处理的能力。三是分享资源的压力。组织为了取得规模经济、提高绩效,必须采用更灵活的体制来充分利用以人力资源为代表的有限资源,使人力资源在各类项目、产品、服务顾客、市场上能够迅速重新配置。对于物质资源来说,也存在同样的问题。比如,几个产品生产单位都需要利用一台设备,但没有一个个体单位能支付得起,此时,由几个单位共同拥有并充分使用这台设备就比较经济。上述三个条件可概括如下页表所示。

	环境压力	相关行为
条件一	存在两个以上的重要部门(职能、产品、服务、市场、地域的划分)	权力平衡、二元命令系统、同时决策
条件二	执行不可确定性、复杂性和相互依赖性较大的任务	增大信息处理的能力
条件三	规模经济、提高绩效	灵活地配置有限的人力等资源

(2)矩阵结构。矩阵组织结构设计突破了经典的“统一原则”,实质上,它是具有二元命令系统的组织。矩阵组织结构是有别于传统的金字塔的钻石型结构。

构成矩阵组织的职位主要有三个:其一是最高管理者(总经理),其二是矩阵管理者,其三是拥有两个上司的管理者。所谓最高管理者,就是直接统领矩阵管理者的上司,其主要职责是维持职能管理者和产品(项目)管理者的权力平衡。矩阵管理者直接隶属于最高管理层,与其他矩阵管理者共同领导部下和履行自己的职责。拥有两个上司的管理者是指对职能管理者和产品(项目)管理者负责的基层管理人员。他们之间的关系可用图 2.5.5 表示。

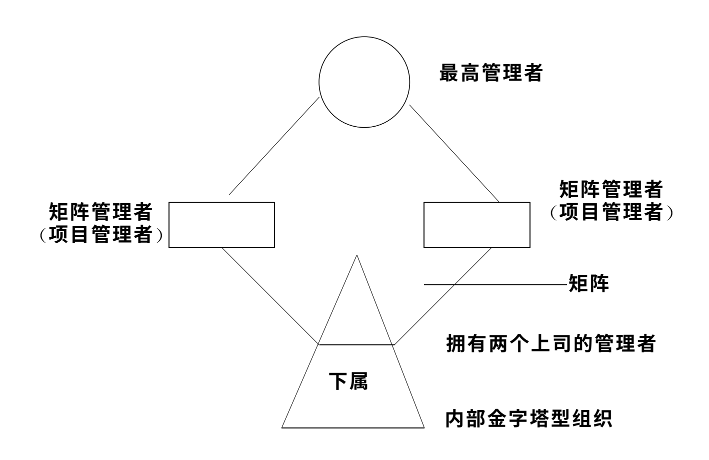


图 2.5.5　矩阵组织的职位构成

矩阵结构的具体运作是这样进行的:矩阵组织成员有两个上司,即他们所属职能部门的经理和他们所工作的产品或项目经理。项目经理对作为其项目小组成员的职能人员也拥有职权,如负责某项目供应的人员同时要对采购部门和该项目经理汇报工作,两位经理共同享有职权。一般地,是给项目经理分配对项目小组成员行使实现有关项目目标的权力,而将晋升、工薪建议和年度评价等决策的责权留给职能经理。划分这种权责关系,主要是靠最高管理层决定。为使矩阵结构有效运作,项目经理和职能经理必须经常保持沟通,并协调他们对所属共同员工提出的要求。矩阵组织中项目管理与职能管理运作可用图 2.5.6 表示。

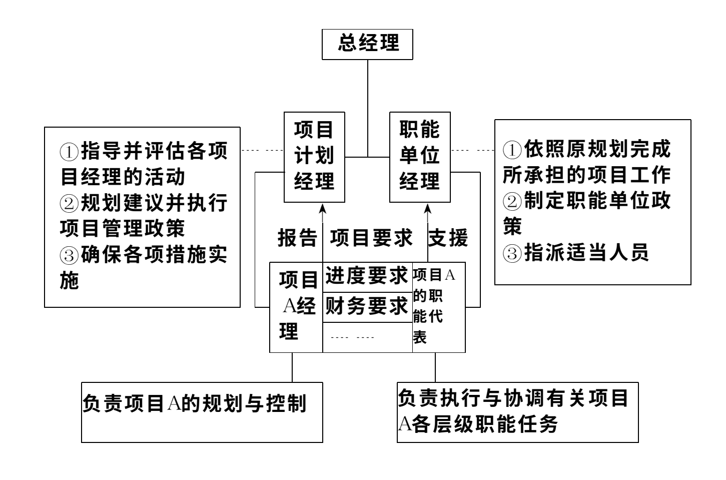


图 2.5.6 矩阵组织中项目管理与职能管理的关系

(3)矩阵结构的类型。根据组织的具体需要,可以构造不同类型的矩阵结构。一般地说,矩阵结构的类型可依据其存续时间和组织目标同权力的关系来进行划分。

按时间划分,矩阵结构有两种类型,即临时矩阵结构和永久矩阵结构。临时性结构是指项目小组的存续是有时间性的,仅存在于其寿命周期内,当小组任务完成之后,该矩阵组织就宣告解体。因为组织所开展的项目是因时而异的,某一时点上的结构只是暂时的,矩阵结构的外在表现在不断变化。临时矩阵结构在多数情况下还不能称为组织的主体结构。在永久性矩阵中,项目小组相对来说存续时间长一些,它基本上构成了一个组织的主体结构。在永久性的矩阵组织中,组织成员不会像在临时矩阵组织中有短期行为,而是比较容易产生长远打算。

根据组织的目标与权力关系,奈特(Knight)将矩阵组织划分为三种,即覆盖型矩阵、协调型矩阵和择一型矩阵。

覆盖型矩阵:项目(或任务)小组领导人对小组负全责,他有权安排小组成员每天的工作,并且对项目负全面责任;职能部门管理者保留对组员长期工作经历,以及专业人员工作质量评价的责任。

协调型矩阵:指定一个项目协调人,他对项目负责,但不对小组负责。项目协调人仅协调项目小组的工作,报告项目进展等活动,但没有权力指挥安排项目小组的日常工作,这些工作仍受职能部门管理人员的控制。

择一型矩阵:在这类组织中雇员或者在项目小组工作或者在职能单位工作。

这三种类型的矩阵组织,其松散程度依次增大,在具体选择时应根据企业的实际情况,并结合项目的时间因素加以确定。

(4)构造矩阵组织的完整体系。用矩阵组织来进行管理,远非画出一张组织结构图即可完成。为使矩阵这一创新的组织形式有效运作,必须构造矩阵组织的完整体系。这个完整的体系包括:矩阵式结构,矩阵系统,矩阵式文化和矩阵式行为。可用下图表示:

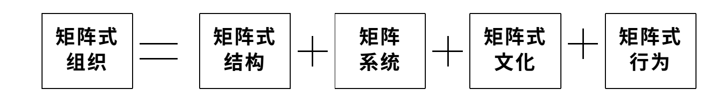


图 2.5.7　矩阵组织的完整体系

上图中的矩阵式结构，就是指前述的二元命令结构，这是组织的核心，它构成了矩阵组织的主要特征。矩阵系统是指沿着结构的两个维度同时运行，实施计划、控制、评估和奖赏等，即功能划分和产品生产（或项目运作），没有这一点作保证，矩阵组织将难以有效运行。比如在绩效评价的考核标准选择方面，如果选择失当，将会使追求个人或局部利益最大化的行为受到鼓励；如果选择得当，将会减弱二元命令结构的矛盾。矩阵式文化是指组织必须建立相应的文化氛围以适应结构。在组织结构的论题下谈文化，这看起来可能有点古怪，但是从广义上讲，组织结构其实就是沟通方式，良好的沟通需要文化基础。矩阵式组织实施所需要的文化氛围就是一种团结、协作、互助的文化。这种文化的建立将会消解矩阵结构本身所固有的摩擦与冲突。矩阵式行为是矩阵组织成员的行为，特别是那些拥有多个上司或者有共同下属的人的行为，必须能够适应矩阵组织的要求。人的行为受其以前行为模式的影响，在向新组织方式转化时，必须经过学习和调适的过程。

（5）矩阵结构存在问题的消解。作为一种有机的组织，矩阵结构在应付环境变化的压力，重新配置资源，引导经理人员像总经理那样思考和行动等方面较大幅度地改善了组织绩效。但是，完美无缺的事物总是不存在的，矩阵组织也有其内在的缺陷，即二元（或多元）命令系统常常难以维持权力的平衡（Balance of power）。职能经理对其部属拥有直线职权，而项目经理却必须通过为其提供人力支持的职能经理，才能顺利执行其负责的项目。可是，由于项目经理无权对其人员给予奖励或升迁，因此项目经理常有一层“职权差距”（Authority－gap），他对于他所领导的团队，只有所谓“项目职权”，这只是一种不完全的职权。这样看来，项目经理的责任不免大于其拥有的职权。因此，项目经理便不能不设法来提高他的职权，以期能减少他的职权差距。同样，职能经理也存在干预项目规划与控制的动机，从而导致矩阵组织内的权力争斗现象。这是来自于责任与权力的模糊性和共有性必然的逻辑性结论。

消解这一问题的关键在于最高管理者权责界定以及矩阵管理者之间的沟通与协作。最高管理者要防止所有的权力斗争是不可能的，但是通过对两个团体施加同样的力量，可以防止斗争发展到破坏性状态。矩阵管理者作为理性人，理所当然地要发展对自己有利的事情，但必须避免带有排挤与自己权力共有的伙伴的行为。同时，矩阵管理者还应认识到，完全取得权力最后必然丧失权力。不管谁将权力集中于自己手下，只要破坏了组织平衡，都会瓦解作为矩阵特征的二元命令系统，以致摧毁矩阵组织。而一旦如此，争得的权力将是没有任何意义的，因为项目小组没有绩效。从这个意义上讲，消解这一问题应从转变矩阵管理者的观念认识着手，通过组织修炼，改变其心智模式，加强相互之间的沟通与协作。

3. 附加结构

中层革命、矩阵组织设计基本上是面向整个组织范围的。这些办法虽然较大程度地提高了组织的适应性，增强了有机化的程度，但是它们可能会引起组织变革的振荡、增加组织创新的成本，这实际上是一种高收益高成本的变革方式。按照这个逻辑，现实中肯定是存在另一种可行的变革方式即低收益低成本的方式。这种方式就是在总体上保持机械结构的条件下，在局部领域，将有机式结构单位附加在机械式组织之上，从而提高整个组织的灵活性。任务小组，自我管理小组以及委员会制是这种附加结构的具体形式。

（1）任务小组结构。任务小组结构（Task force structure）是一种临时性结构，设计它是用来完成某种特定的、明确规定的复杂任务。它涉及到组织中许多单位人员的介入，它可以看作是上述临时性矩阵结构的一种简单的翻版。任务小组一直服务到目标达成为止。然后任务小组宣布解散，其成员转移到另一任务小组，或者回到他们永久隶属的职能部门，或者离开组织。某食品公司为开发一种食品，设立了任务小组结构。该公司将在产品设计、食物研究、市场营销、制造、财务和其他相关职能领域具有专门知识的人员集结起来，进行研究产品配方、设计包装、确

定目标市场、估计生产成本及预计盈利等工作。一旦这些问题获得解决，任务小组就可以解散，新产品便被吸收到永久性结构中去。任务小组结构可用图2.5.8表示（不过，一般情况下，它不出现在正式的组织图表上）。

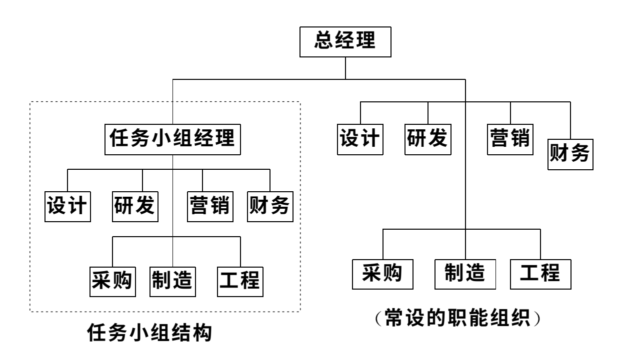


图 2.5.8 纯粹的任务小组结构

图2.5.8所示的实际上是一种纯粹的任务小组结构（Pure task force structure）。这种结构由于职能重复设置，往往会导致不经济。这种结构一般以比较大的项目为限。任务小组结构的另一种形式是设置一名任务小组经理，使其成为总经理的顾问，而由总经理本人在原有的职能式组织中协调各部完成小组的任务。如图2.5.9所示。

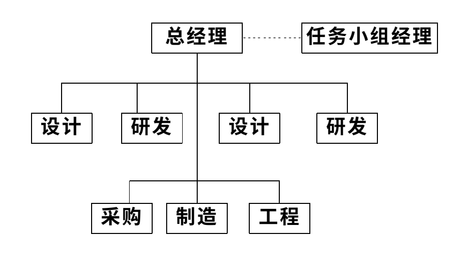


图 2.5.9 顾问式任务小组结构

现实的组织中经常会遇到那些不常见的、不可预见的，因而也就无法事先进行计划的问题和变化，以任务小组来处理问题及应付变化是十分有效的，它在以下几个方面克服了传统科层组织的弊端：第一，任务小组能够伴随着项目的进展而从适当的机动部门征集新的必需人员，让不需要的人员再回到原来的机动部门，所以能使其人员自由地顺应环境的变化；第二，因为把注重点放在项目目标的完成上，所以全体人员不断地关注项目的每一发展阶段，放弃各自的狭隘观点，全面看待问题，消除由个人利害造成的适应现实的阻碍；第三，任务小组以某一特定任务为目标，把各个领域具有专业知识和能力的各类人员相互联系在一起便于合作，解决问题。

任务小组结构需要注意的问题：一是监督问题。任务小组是由来自于各职能部门的成员构成的。如果要按照原来所在的组织具有的上下级关系去监督这些人，就会扼杀他们的创造性和经验，但是如果对其放任，他们可能会无视项目在时间、经费上的制约而固守各自的专业标准。其二是任务小组成员的随时抽调可能会影响母体组织业务的正常运作。其三是任务小组成员缺乏归属感和安全感。这些问题如果得不到妥善解决，将会直接影响任务小组的运作效率。此外，如果组织的各单位只顾解决自己临时性的问题，有可能忽略对传统科层结构根本问题的解决，使组织长期滞留在初始状态。

（2）工作团队结构。改进组织中某些职务的设计

也是提高组织有机化程度的一种补充形式。传统的职务设计是围绕个人进行的。当职务是围绕小组来进行设计时,结果就形成了工作团队(Work team)。工作团队大体上可分为两种类型:即综合型和自我管理型。在综合型工作团队(Integrated work team)中,一系列的任务被分派给一个小组,小组然后决定给每个成员具体分派任务,并在任务需要时负责在成员之间轮换工作。如图2.5.10所示。

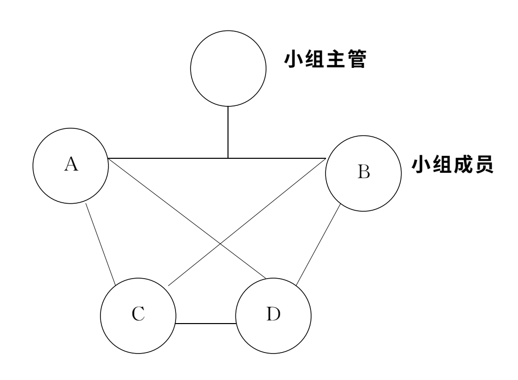


图2.5.10　综合型工作团队

自我管理的工作团队(Self－managed work team)是综合型工作团队的进一步演化。与综合型工作团队相比,它拥有更大的自主权。给自我管理工作团队确定了要完成的目标以后,它就有权自主地决定工作分派、工作进度、时间安排等等,这些团队甚至常常可以挑选自己的成员,并让成员相互评价工作业绩。其结果是团队主管的职位就变得很不重要,主管一般成为小组工作指引方向的顾问,甚至主管的职位被完全取消。

设立这种规模适度、任务明确的工作团队尤其是自我管理的工作团队是适应企业柔性生产的需要。在工作团队中,团队成员自由组合而成,他们相互了解,能够迅速达到内部团结,并发挥集体协作精神,有利于团队任务的完成。

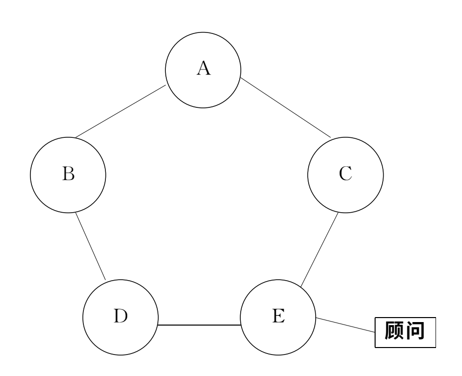


图2.5.11　自我管理工作团队

(3)委员会结构。委员会结构(Committee structure)是组织附加结构的另一种形式,它将组织中多个人的经验和背景结合起来,跨越职能、专业界限来处理一些重要的或特定的问题,以提高组织的绩效。一般地说,建立委员会是基于以下两种设想,其一是作为集体行使职能的委员会中,由于成员的相互影响的结果,委员会作出的决议往往比单独的个人所作的决定要好;其二是一个组织复杂性的增加,主要是由于被委任的职能数目的增加和个别职能的复杂性而造成的,因而使得这些不同职能的经理们有必

要定期集会交换信息。委员会有两种形式,一是临时委员会,它通常与前述的任务小组结构相类似,主要用于解决组织中特定的问题;二是常务委员会,它虽在构成上与任务小组相似,但它更具有稳定性和一致性。在这一点上又与永久性矩阵结构相近。然而,委员会通常只是一种附加的设计,委员会的成员长久地隶属于某一个职能部门,他们定期或不定期地聚在一起分析问题,提出建议或作出最终决策,协调有关活动或监控项目的进行。因此,委员会是将各职能部门的投入聚合在一起的一种有效手段,有些企业甚至采用委员会作为其组织的中央协调结构。

四、未来企业组织形式的构想

对传统科层组织进行修补是必要的,但修补替代不了对组织形式的彻底创新。构造未来的新型组织形式需要新的指导原则。将市场(契约)纳入企业组织,“让市场原则进入到企业的每个角落”(汤姆·彼得斯语),使命令与市场(契约)在组织中相互融合,是构造未来企业组织形式的前提。威廉姆森的组织设计原则为我们指明了方向。

1. 组织设计的威氏原则

威廉姆森“将现代公司主要理解成许许多多具有节约交易费用目的和效应的组织创新的结果”。在他的理论里,节约交易费用就成为组织设计或创新的基本出发点,为此,威廉姆森提出组织设计或创新的三条原则:

(1)资产专用性原则(Asset specificity principle)。所谓资产专用性是指某种资产只能用于某种专门的用途,如果转移用于其他用途,则其价值大大降低。资产专用性原则要求越是具有高度专业性的资产,就越是要用内部组织的协调(命令)去取代市场机制的协调。这是因为,用市场机制来协调需要付出更多的监督和履行合约的费用。

(2)外部性原则(Externality principle)。所谓的外部性是指交易中搭便车(Free ride)的机会主义行为。它常常发生在生产者与分配者之间对购销合同的履行过程之中。为了监督和制止这种机会主义的行为,需要付出高昂的代价(交易费用),并且外部性越强,需要监督的力度也越大,从而交易费用也越高。外部性原则要求将外部性尽量内部化,使产销一体化,降低外部性,节约交易费用。

(3)等级分解原则(Hierarchical decomposition principle)。所谓等级分解原则指使组织的内部结构安排能够克服各当事人的机会主义行为,进一步地说就是使组织中的决策权和相应的责任进行分解,并落实到每个便于操作的基层单位,从而有助于防止“道德风险”,进一步节约交易费用。

进一步地分析认识威廉姆森关于组织设计的一般原则无疑是有益的。资产专用性原则告诉我们专用性高的资产交易应在企业组织内部进行,从相反的方向来理解就是对既定的企业组织而言,为减少交易费用、提高效率应将组织内部原来存在的专用性低的资产交易转移到市场中去,存留在企业内部的应是交易效率较高、市场难以做到或即使做到但成本太高的交易,这种交易实质上构成了企业的核心能力(Core competence)。从这个意义上说,资产专用性原则要求将构成企业核心能力以外的资产从组织中转移出去。这正是罗伯特·赖克(Robert. B. Reich)所说的:“其他的一切,即所有的比较标准化的东西,可以根据需要搞到。例如办公室场地、工厂和仓库可以租用;标准化设备可以租借;标准部件可以向制造商以低廉的价格成批购买;秘书、日常的数据处理员、簿记员和日常的生产工人可以临时雇用。”更进一步地,企业的辅助单位、生产制造、研究与开发部门、营销机构等等,都可以考虑通过某种契约的方式将其外部化。

对外部化原则的一般理解是将市场中外部性较强的交易内部化,如上述的为克服产销合同执行过程中的外部性而实行产销一体化。实际上,外部性问题不仅存在于市场交易之中,而且在企业内部同样存在着。减少外部性就是要使个人行为的收益与成本尽量对等。将组织内部某些不易监督的交易外部化,以达到减少外部性的目的,同样也是外部性原则所要求的。在传统的科层组织中,由于是众多的组织成员与部门共同工作,他们对最终成果的贡献难以度量,从而使外部性行为有生存的空间,这就需要强有力的监督,但内部监督的费用很高,尤其是对一些无法直接观测的工作,如销售人员的努力程度,其监督的难度更大。为此,减少外部性的一个可能的办法就是设计某种机制让行为者自己监督自己,这个机制实际上就是市场机制,契约安排往往比组织内的直接支配(命令)更为有效。一个供应者的收益同其工作的努力程度成正比,他具有种种刺激去寻找愈来愈有效的方法,以完成其任务。据报道,一家芬兰造纸公司因伐木机械常常要修理而感到不胜负担,于是公司将机器卖给操作人员并与之签订合同。由于操作人员的精心保养和谨慎操作,产量大增。这说明要减少外部性,在组织中引入市场机制是必要和

可行的。

威廉姆森的这两个指导原则实际上为构造组织中的市场提供了依据，未来的组织是融合了命令与市场（契约）的组织。

2. 内部市场组织

根据上述指导原则，未来组织的一般形式构想如图 6—13 所示。

内部市场概念超越了传统的科层结构。与僵硬的科层结构相比，内部市场组织可使企业发生类似外部市场那样的快速而连续的结构变化。威氏原则——市场力量与权力层次的替代，使那些曾使外部市场获得巨大成功的所有特点移植到组织内部成为可能。

（1）基本思路。内部市场的思路是，不再将原企业组织中的各个单位都视作自己的“分部”、“部门”或其他带有等级概念的名称，而是在保留核心部门的情况下，将非核心部门外部化出去。这些非核心部门也许是生产、管理、营销、R&D 或其他单位，于是就赋予这些部门新的概念——内部企业。这些内部企业实际上成为核心部门的外部资源供给中心。它们相互之间的关系，不是以前的命令与控制关系，而是契约关系。外部资源供给中心在向核心部门提供服务或产品时，还可向组织以外的厂商提供服务或产品。这样一来各个单位都会对组织效益负责，而且有创造性的企业精神得到了鼓励。

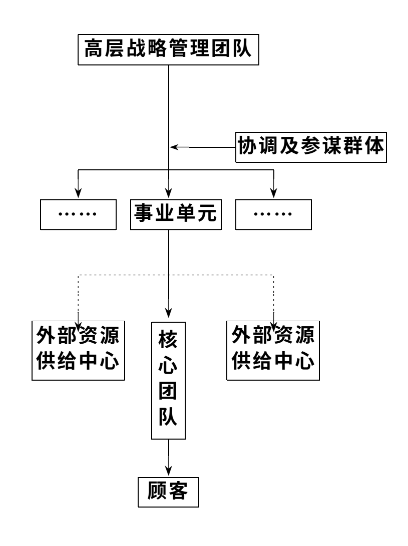


图 2.5.12　未来组织的一般形式

（2）外部资源供给中心。企业组织中的任何一个部门都有可能归入外部资源供给中心，如组织中的辅助单位、生产制造部门、信息部门、R&D 部门、营销机构，甚至总经理办公室等。比如对组织中的辅助单位来说，可将其改变为“内部咨询公司”，作为利润中心向企业内外的客户提供服务；生产制造部门经过改造后可为企业内外的客户生产产品，此时生产制造已变成了一项服务功能；对于信息系统而言，在市场模式下不再像过去那样由信息部门将其强加给用户。在信息系统被改造成利润中心后，信息部门除了能向原来的部门提供有效的服务外，还能从外部客户那里获利；R&D 部门同样可以改成利润中心，让其向企业的生产单位和企业外的客户提供有偿服务，研究工作不再依赖最高权力层颇有争议的资源配置，从事研究的价值将由利润中心的经理们根据研究项目的经济效益而定；同样，企业的营销机构也可以外部化为利润中心，它可以像普通经销商一样来完成企业在某一地区的所有产品销售工作，同时向其他企业提供营销服务。总之，指导内部市场的原则就是一切市场功能都可以在组织内部被重塑出来。

（3）核心团队。核心团队是企业组织效率的关键，它由企业的核心部门及其人员构成，直接面向顾客。核心团队的成分因企业的具体情况而异，一般地说能够形成企业的核心能力、资产专用性较强的部门及人员是核心团队的主要成分。例如，有的企业生

产工艺技术有特色，有的企业营销力量强大，而有的企业R&D力量雄厚，那么，其核心团队的构成是不同的，可分别围绕生产、营销、R&D来组建核心团队，而将与服务顾客有关的其他部门改造为外部资源供给中心的成员。

（4）内部市场的运作条件。内部市场体系的有效运作有赖于一定的条件。在企业内部市场组织中，高层战略管理团队以及协调参谋人员的主要任务就是协助事业单元组建核心团队，在这个过程中，他们不能再用原来的指挥命令系统来管理企业，而是通过设计和调节企业的经济基础来实施管理，就好比政府管理国家经济那样，设立财会、通信、经济激励、管理政策以及企业文化等方面的共同系统。除了设计组织系统外，企业的高层战略管理团队还必须努力使企业成为齐心协力的团体。他们在形式上也许会放弃许多指挥权力，但他们通过承担责任、促进合作来实施领导，没有这一点作保证，内部市场将可能是一个混乱的市场。

（5）内部市场组织的优势。内部市场是实现企业组织彻底扁平化的根本途径。在实施过程中，内部市场组织当然也会产生类似于外部市场的一些问题，如复杂而充满风险的工作关系、不确定性等，但是从总体上讲，内部市场仍有很强的吸引力。

人们通常认为，由于各企业单位有不同的目标，并互相为资源而竞争，因此采用市场的做法必然会引起矛盾和冲突，而实际情况却是，市场体系反而能更好地解决现有的大量的矛盾和冲突。德鲁克注意到，企业内部的竞争比外部（企业间）的更加激烈。但是在市场交易中，交易双方的关系已有明确的规定，完全是自愿的可选择的。相比之下，等级制度往往充满着不信任以及信息误导、过滤，决定也往往是权威强加的，如果还有什么选择的话，其余地也是极小的。所以，内部市场可为良好的工作关系提供合情合理的基础，可用对各方都更为有利的公开协议来取代办公室的政治权术。

另外，内部市场概念向我们提供了一种管理复杂事物的可行办法。人们对战略性计划已不抱幻想，因为任何由中央协调的计划只能产生更多的官僚主义，而不能给企业带来实际的变化，而市场体系的组织行为往往超越计划。一个内部市场里的各个单位，就像生命体里的细胞一样，可根据自己的感觉或判断来经营自己的企业，承担全部收益与成本，而不必再由高级经理来做业务状况的预测或由他们来决定企业向哪个方向发展，组织结构上的自由将会释放出巨大的创造力，这是企业创新的必要前提。

3. 内部市场组织的几种形式

对未来组织形式的构想产生了丰富多彩的组织形式。彼得·德鲁克将其描述为网络型组织（Networked organization）；大卫德（Davidow）和梅隆（Malone）称其为虚拟企业（Virtual corporation）；彼得·肯恩（Peter Keene）把它叫做关系型组织（Relational organization）；而昆·密尔（Quiun Mills）称其为丛集式组织（Cluster organization）；其他还有人类网络（Human networking）、民主式企业（Democratic corporation）、智慧型企业（Intelligent enterprise）、疯狂组织（Crazy organization）的称谓。在这些组织形式中，除一些纯粹从信息技术发展角度所构想的之外，主要是借助内部市场来对组织进行彻底的变革。网络型组织、虚拟企业等实际上就是内部市场的具体实现形式。

（1）网络组织。所谓网络组织就是在特定事物的职能或工作（任务）上实行了专门化的几个组织，以一个组织为中心结合在一起而形成一定网络的一种组织。因而，网络组织的构造是通过超越并扩大一个组织的范围而完成的。它可用图6—14表示。

该网络组织的特征是：①不同的网络成员完成生产和供销工作上的不同职能。②经纪人（broker）的存在。由设置、召集成员组织的经纪人管理网络，这是网络组织的核心。③市场机制。网络组织不是通过系统的计划进行控制，而是通过签订契约的市场机制进行控制。由此看来，网络组织实际上是依靠内部市场来维系网络的运作。网络组织内部的关系包括以下几种形式：①独立型关系。即网络组织的内部成员为独立的利润中心，总部的战略经纪人提供财务上和后勤上的帮助，各利润中心之间按市场原则来处理业务往来关系。②派生型合伙关系。在这种网络中，总部的战略经纪人充当风险资本家和“助产士”，培育企业内成员的创新成果，然后把这些人分离出去，成立独立的企业。在这种企业中，总部的战略经纪人保留部分的风险投资股本。③纳入型合伙关系。在这种网络中，好构思出自企业以外的独立的企业或部门，总部的战略经纪人收购其中有价值的部分，或者同他们建立合伙关系，从而将其纳入组织网络之中。④特许式关系。企业的战略总部同外部独立的企业签订合同，以便使用企业的商标、名称等。⑤纯粹的经纪式。这是一种最为分散的网络组织。

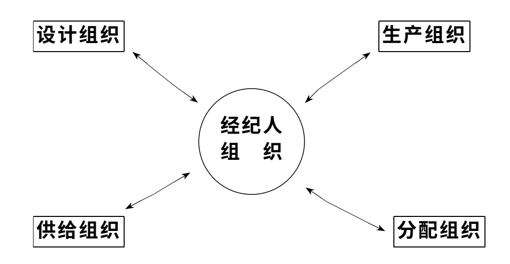


图 2.5.13　网络组织

网络组织是十分复杂的，它涉及到许多盈利中心、营业单位、派生企业、持许可证者、特约经营者以及供应商等，然后联系又扩大到另外的战略中心。在网络组织中，没有企业的内外之分，只是离企业的战略中心有距离远近之别。

(2)虚拟企业。虚拟企业有两种含义：其一是形式虚拟，即在信息技术的条件下，原来的实体企业改变了形式。在传统的企业里，员工在固定的办公室里每天按规定的作息时间上班、处理业务，但是随着信息技术，如笔记本电脑的广泛使用，职员工作的空间限制消除了。他们可以通过信息网络，在任何地方以及任何时间商讨工作，这样一来，原有的企业实体在某种程度上就失去了存在的必要性，于是便“虚化”了。洛杉矶 Chiat/Day 广告公司为此将办公室改成了职员的娱乐中心或偶尔集会的场所，每个员工平时都可以通过计算机网络坐在家里进行工作，这就是一种典型的虚拟企业。

其二是内容虚拟，这是与内部市场直接相关的一种组织形式。在这里虚拟是指某场所所拥有的力量或能力来自于他物，对企业而言则是指企业可以通过契约的形式支配使用企业以外的资源，来实现企业的目标。这种虚拟企业几乎没有边界，不同企业、供应商及顾客之间的界限不仅易于穿透，而且不断地改变。在虚拟企业内部，传统企业功能，如制造、研发、营销的界限都日益模糊，企业通过内部与外部的合作，整合出比过去更多的资源。这种虚拟企业，由于人们既看不到对方，也没有必要天天见面，不是靠权威、命令，而是靠经济利益机制维持秩序。从某种意义上讲，它已不再是真正的企业，而只是一个影子，或者说是一种概念化的企业。它只存在于一种有组织的体系之中，因此是一种虚拟化的东西。这种组织在除企业以外的场合已被采用。过去曾依靠自己的设施、工作人员、独家雇用的演员、导演和电影编剧的电影制片厂，已转变成同独立的制片人、导演、演员、作家、工作人员和电影摄影师分别签订一个个项目合同，租用场地和设备，依靠独立的经销商使影片进入适当的电影院。书籍出版商不仅同作家，而且在印刷、绘图、美术、销售和生产的其他各个方面签订合同。此时，电影制片厂和出版社仅保留构成其核心能力的人员及物质资产。这就是内容虚拟企业的范例。

第六章　企业流程再造

一、企业流程的特性和功能

哈默将企业流程定义为一个或多个输入转化为对顾客有用的输出的活动，这种活动是一个“企业集合各种原料，制造出顾客需要的产品”的一系列活动。

流程作为完成一种工作或一件任务、一件事的全过程，它有如下的一些特性：

（1）逻辑性。流程是包含诸多工作环节和程序的全过程，这一过程中的工作程序也就是流程的逻辑。这种逻辑是人们多年在完成同样工作或任务中逐步摸索得到的，流程也反映了工作的习惯。一个流程之所以被人们选择成为普遍遵守的规范，一定是在特定条件下使用该流程在完成某一特定工作时的效率最高。

尽管流程存在逻辑性，但它并不意味着一个流程中所有的工作环节都是缺一不可的。图 2.6.1 是从一个订单至生产发货的流程：

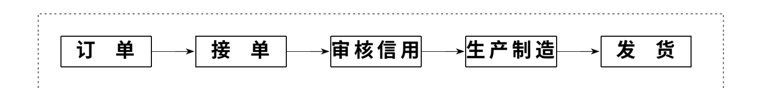


图 2.6.1　订单至生产交货的过程

图中顾客的信用审核作为一个工作环节，在市场经济条件下是不可缺少的，但在计划经济条件下就是多余的。因为在计划经济条件下不存在对信用条件的要求。所以，在不同的条件下，流程中的工作环节和步骤可能不一定相同，个别工作程序的增减也不影响流程中各个环节的先后顺序和整个流程的内在逻辑。

（2）变动性。流程的变动特性应该从企业目标、战略措施、组织变动等方面来说明。当上述因素发生变动时，实现目标的各种类型的任务也必然发生变动，与之相关的流程也自然发生变动，否则，新的企业目标与战略也就不可能出现。流程的变动特性还表现在流程的工作程序、工作步骤也是经常变动的，但变动的前提是不违背工作流程的内在逻辑。

流程内部的变动性是由于专业分工深化的结果。亚当·斯密曾在《国富论》中举例大头针制造的流程，如图 2.6.2 所示：

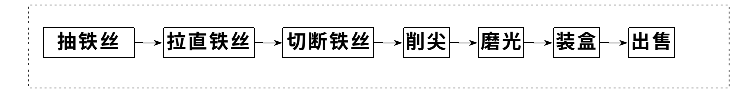


图 2.6.2　大头针制造流程

这一制造过程原来由一个人完成，效率较低。后来将流程分解为两个部分：前三个环节为一个部分，后四个环节为另一部分。随着制造技术提高和分工的进一步深化，便出现了上图所示的具体的工作步骤相互连接的工作流程。在这些变动中，对工作者技能要求相对简单了，使生产质量和效率的提高都得到了保证。

因此，流程的变动与技术变化是密切相关的，也与影响分工的因素有着密切的联系。

（3）可分解性。流程的可分解性是指流程可以按工作顺序、工作步骤将一些最基本的环节分解出来成为流程中相对独立的一个步骤，它受分工和技术

条件的制约。流程的具体分解还受到人员素质和企业理念的影响。

流程作为完成某一项任务或某一项工作的全过程,其基本功能可以从以下几个方面来说明:

(1)完成一定的目标和任务。流程是一个过程,这个过程是否需要视其对企业的某项任务或工作目标的完成是否起作用,没有作用的流程是应该淘汰的流程。流程取舍的标准是唯一的,即它在完成目标和任务中的效率最高。因此,企业战略目标的变化、组织变革以及外部环境发生较大的变化时都会产生再造流程的要求。

(2)协作分工的一体化。专业分工的好处表现在流程中工作环节或工作步骤的独立化、专门化,使流程原本可由一个人完成,变成了多个人独立分工来完成。现实意义中的流程是将分工形成的工作环节、工作岗位、工作步骤按工作的内在逻辑和完成任务及目标的先后顺序组成一个个有效的工作过程。流程的作用就是对分工后的工作环节、工作岗位和工作步骤进行一体化的整合,没有这种整合,分工不仅不能提高工作效率,而且还会引致企业内部的更大混乱。

(3)界定执行者的责任。流程在分工后被分割成一个个相对独立的工作环节、工作步骤和工作岗位,为界定每一个执行者的责任,确保有效发挥整个流程的功能提供了前提。

(4)时间性和阶段性。一个流程一旦分解出较为稳定的工作岗位、工作环节和工作步骤,在技术手段以及人员责任的配置中,可以计量出每个工作环节、工作步骤完成的时间,进而计量工作的效率。100 多年前,泰罗通过"搬运生铁的试验"由此综合出"科学管理的原理",在其丰富的内容中,一个基本内容是通过研究人在完成某一项工作时,哪些动作是必要的,哪些动作是多余的,进而提出了工作的时间要求,建立了计量效率的基本标准。由于流程中的每一个工作环节和工作步骤都有一定的效率计量的标准,通过分析各个工作环节和步骤的效率标准或提高各工作环节和步骤的效率就能改善整个流程的运行效率。流程的取舍也是通过这样的分析来完成的。

二、流程再造的内涵

哈默认为企业再造就是:根本的重新思考、彻底的翻新作业流程,以便在流程产出表现的关键上,如成本、品质、服务和速度等获得戏剧化的改善。这一定义中包含了四个关键词:即根本的(Fundamental)、彻底的(Radical)、显著性的(Dramatic)和流程(Processes)。

(1)根本的。流程再造的第一个关键词是根本的。它是指在企业再造的过程中,企业领导者必须就公司自身以及公司的运营方式自问一些根本性的问题。如我们为什么要做现在的事,我们为什么要这样做? 提出这些根本性的问题可以迫使企业中的领导人正视自己经营企业的策略和手法。一般来说,他们通常会发现,自己所遵循的规则不但过时、有误,甚至是错误的,因而是不适用的。

事实上,企业要实施再造,就不能存在着因循守旧的想法,以为只要对现有的流程稍作修改就可以了。相反的,他们必须得跳出传统的框框,针对切实的需要来开展流程再造。企业再造的第一步向企业提出的问题不是"如何把我们现在正在做的事情做得更好、更快、更省",而是首先决定一个公司必须做什么以及怎么做。这就是从根本上进行思考。

再造工作对一切都不是想当然,它不计较事情现在的样子,而是关心事物的本来面目,或者说关心事物应该是什么样子。

(2)彻底的。流程再造的第二个关键词是彻底的。彻底的就是彻底的翻新,它是指对事物追根溯源,对既定的现存事物不是进行肤浅的改变和调整修补,而是抛弃所有的陈规陋习以及忽视一切规定的结构与过程,创造发明出全新的工作方法;它是对企业进行重新构造,而不是对企业进行改良、增强或调整。

(3)显著性的。显著性的意味着流程再造不是取得较小的改善,而是要取得业绩上的突飞猛进,如大幅度的降低成本、减少时间、提高质量等。如果企业仅仅是想取得 10%的进展,用传统的方法就可以达到。绩效的边际提高只需要更好地调整旧系统,绩效的巨大飞跃才需要以新的系统取代旧的系统。

事实上,流程再造为企业带来了惊人的变化。如 IBM 信贷公司通过实施流程再造把为顾客提供融资服务的周期减少了 90%(由原来的 7 天压缩为 4 个小时),而把生产力提高了 100 倍。福特汽车公司在实施流程再造后,把负责货款支付的人员由 500 人减少到 125 人,它的某些分公司把耗费在货款支付上的营业费用减少了 95%。还有柯达公司对新产品开发实施流程再造,结果把 35 毫米焦距一次性照相机从产品概念到产品生产所需要的开发时间一下子缩减了 50%,从原来的 38 周降低到 19 周。

类似的实例还可以举出很多。因此,显著性的成

就意味着要求至少达到这样的数量概念：生产周期缩短70%，成本降低40%，顾客满意度、产品质量和总收入均提高40%。

根据哈默和钱皮的研究，有三类企业是特别需要着手加以改造的。第一类企业是那些除了改造之外别无选择的企业。这些企业通常表现为制造成本过高，无法与竞争对手竞争，或入不敷出，持续亏损。20世纪80年代的福特汽车公司就是这样典型的例子。第二类需要改造的企业是那些目前的财务状况虽然良好，但外部环境变化剧烈，如竞争者纷纷出现、顾客的偏好与要求转变、政府修改经济政策或经济环境发生变化等，对于这些企业而言，如果缺乏远见不思变革，很快也会陷入困境。第三类企业是目前处于成长高峰时期的企业，企业改造受管理高层追求创新、追求卓越的驱动，它们在市场上不断提高新的竞争标准，因此，这些企业在市场上通常能赢得较为主动的地位。

(4)流程。流程再造中的第四个关键词是流程。哈默和钱皮认为，大多数企业领导人在工作中通常不以流程为导向，他们通常只注意到局部的业务，而对流程的整体视而不见。

企业的作业流程就是企业集合各类“生产要素”，制造顾客所需产品的一连串活动。一般来说，顾客有需求，企业的作业流程才有起点，而企业的一切运营才有意义。

在哈默和钱皮看来，企业管理活动受斯密分工思想的影响太久，人们过多地关注分工后的工作，对流程的忽视实际上也是对分工本身以及分工后的协调的忽视。因此，流程导向就是要以顾客需求为中心来组织工作，恰当地组织分工，使分工后的每一环节对最终产品都产生顾客所需要的价值。

流程再造的思想在一定程度上反映了企业组织必须适应外部环境的变化的要求。进入20世纪80年代特别是90年代以后，企业生存与发展的外部环境发生了巨大变动，这些变动可以用3C来描述，即顾客(Customer)、竞争(Competition)和变化(Change)。3C在新的条件下对企业构成了极大冲击，迫使企业在组织和管理诸方面进行再造。

(1)顾客。20世纪80年代以前，顾客的消费需求通常操纵在厂商那里，厂商提供的产品或服务是标准化的，即使产品或服务也发生变化但变化缓慢。80年代以后，顾客和厂商的地位发生了转移，顾客运用其对商品或服务的选择权决定了厂商的兴衰。顾客选择权力的上升一方面源于顾客对自身权益的自觉意识，一方面则源于在激烈的市场竞争过程中，产品不断差异化的结果。

此外，信息技术的发展使产品的成本、质量和功能等信息分布在任何市场结构中也趋于平衡。这些变化迫使企业了解顾客的消费偏好，并对这些偏好的变化作出迅速的反应。在工业品市场上，顾客也同样取得了相同的地位，顾客的这些变化使得厂商必须重新认识顾客。CS即顾客满意度理念正是在这样的背景下产生的。CS作为企业的最后评价标准，反映了厂商期望与顾客建立起一种新型的合作关系，它是消费者主权变化的结果。

(2)竞争。20世纪90年代以来，市场竞争发生的变化主要表现在：①市场较以前更加开放，世界统一大市场的形成进程加快，所有企业不仅面临内部市场的竞争，而且还面临着来自外部的压力。这种变化要求企业必须在世界范围内考虑自己的竞争优势和地位。②新型企业进入市场的速度加快，新型企业具有管理创新的动力，它们拥有新产品，敢于承担较大的风险，使市场上的竞争更加激烈。③竞争对手的策略性行为使市场竞争变得更加复杂。

(3)变化。变化是指企业本身、企业的生存环境、顾客和竞争是处于变动中的。哈默和钱皮认为，在诸多变化中技术进步的变化最具威力，因为它导致产品周期的缩短。变化速度的加快使企业在预测和把握未来的时候更加困难。哈默和钱皮认为要应付这些巨大变动，企业唯有通过流程再造才能得以生存。

概括地说，企业流程再造(BPR，Business process reengineering)具有以下本质的特征：

(1)BPR的出发点是面向顾客、面向顾客的需求。流程再造是企业内外环境变化共同作用的结果，但流程再造的直接驱动力是企业为了更快更好地满足顾客不断变化的需求。在当今消费者导向的时代，对市场环境急剧变化作出快速反应，有效地提供顾客满意的产品和服务，是现代企业的根本追求。

到目前为止，企业的竞争力强度主要取决于企业所提供的产品或服务的差异化。由于竞争激烈以及技术创新能力的不断增强，企业使用产品和服务差异化所带来的利益周期越来越短。以时间差异化作为企业的一个取得竞争优势的手段受到企业界的普遍关注，而要做到这一点，企业就必须面向顾客、面向顾客的需求。

BPR面向顾客与现行企业的运作有着根本的不同。目前绝大多数的企业都在讲“顾客就是上帝”，然而，在现行的企业制度下，企业员工绩效的评价是

由职能部门的经理来决定,因此,员工在多数情况下,不是考虑怎样让顾客满意而是想方设法讨好上司。经过再造后的企业中,员工的绩效是以流程运作的结果来衡量的,也就是顾客的满意度大小成为评价员工业绩的唯一标准。这里,顾客不再是看不见摸不着的“上帝”,而是员工能感觉到的、实实在在的“衣食父母”。这一根本性的转变就是 BPR 的本质特性所在。

(2)BPR 的再造对象是企业的流程。企业的流程是指为完成某一目标(或任务)而进行的一系列逻辑相关活动的有序集合。它强调的是工作是如何进行的而不是工作是什么。在传统的劳动分工的原则下,职能部门把企业的流程割裂成一段段的环节,人们关注的焦点是单个的任务或工作。在现代市场激烈竞争的情况下,这种模式的弊端已越来越明显,而以流程为中心的 BPR 理论就是要打破传统劳动分工的理论框架。

(3)BPR 的主要任务是对企业流程进行根本性反省、彻底地再设计。BPR 是建立在对企业现行运作的流程“怀疑”的基础上,以最大限度满足顾客需求为思考的出发点,对现行工作方式即企业运作流程进行根本性反省和革命性创新。

根本性反省是指 BPR 并不限于考虑如何改进现有的原则,而是从顾客需要的角度出发,分析现有原则存在的必要性,即必须问一些关于企业运行的最基本的问题:为什么要做这件事?做这件事是否增加产品的价值?为什么我们要以这种方式做?这些根本性的问题促使人们反省那些原来认为理所当然、心照不宣的规则和假设,而这些规则或假设有时往往过时了,而我们还没有意识到。

彻底地再设计不是指表面改进或小修小补现有的流程,而是以提高顾客附加价值为主要方向,从根本上抛弃旧的运行方式,放弃不适宜的原则和程序。进行彻底地重新再设计,建立一个全新的流程及其相应的组织结构和运行机制。

企业流程是由活动、活动间的逻辑关系、活动的实现方式及活动的承担者四个要素构成的。因此,彻底再设计就是重新组合这些要素,以产生出更有价值的结果。如利用先进的信息技术重新构筑活动间的逻辑关系,使活动间的关系更符合工作的内在逻辑;削减或铲除企业出于监督等心理而人为加设的活动,从而使活动间的关系更为简洁,活动的转换更为流畅,从而使企业的运作效率大为改善。

对企业流程进行根本性反省、彻底地再设计的过程从某种意义上说,实际上也是一场管理上的革命。

(4)BPR 的目标是绩效的巨大飞跃。BPR 所追求的目标不是渐进提高和边际进步,而是绩效的巨大飞跃。通过企业流程的彻底的革命,使企业管理发生质的变化。在福特汽车公司采购流程再造刚开始时,用传统的方法,将其中的事务处理活动由计算机来处理,这样,使雇员人数下降了 20%。尽管取得了效益,但这种效益不是飞跃性的。通过 BPR 以后,使雇员人数减少了 80%,同时降低了工作差错,大大提高了工作效率。可见,BPR 的目标不是追求几个百分点的改善,而是达到绩效的巨大飞跃,也就是哈默所称之为的“戏剧性”提高。

从对 BPR 本质特性的这一理解,我们可以给出流程再造的一个更为完整的定义,所谓流程再造就是从顾客需求出发,以企业流程为改造对象,对企业流程进行根本性的思考和分析,通过对企业流程的构成要素重新组合,产生出更为有价值的结果,以此实现企业流程彻底的重新设计,从而获得企业绩效的巨大改善。

三、流程再造的实践

1. 流程再造的操作步骤

(1)再造队伍的建设。流程再造首要的、也是最关键的一步,就是如何选择并组织实际参与再造的人,即组建再造队伍。再造队伍的整体水平如何决定了再造行动的成败。因此,企业要成功地施行再造行动,必须精心挑选参与再造的人员,构筑好再造队伍。再造队伍主要有以下五个方面的人员组成:

①领导者。这里的领导者是指授权并推动整个再造过程的一名企业的资深高级管理者。他应具有足够的权威和影响力,能号令整个企业进行一场令企业脱胎换骨的变革,可以说服全体员工接受再造所带来的剧烈的变动。

再造流程是一种从上到下的行动,它不可能由下往上推动,缺少强有力的领导者,再造流程就成为一句空话。另外,若领导者并不是对再造抱着殷切的期望,未能充满着激情,再造也往往后劲不足或者在实施过程中因遭受挫折而失败。

领导者的主要使命是扮演梦想家和驱动者。领导者对再造有着执着的认识,他坚信唯有再造才能使企业不断地充满活力,在激烈竞争的变化环境中立于不败之地。为了创造自己心目中的组织,领导者会历历如绘地向员工描述企业未来的蓝图,感染企

业中的每一个人，让他们产生目标与使命感。领导者必须使每个人都明白，在再造过程中，他们必须自始至终地全力以赴。领导者坚定的信念和持久的热情是再造的精神能源，是驾驶企业之船奔向远方的力量源泉。

领导者也是再造的领路人，是他指定一些资深经理去上任再造流程的负责人，并监督流程负责人去获取突破性的业绩。领导者先创立新的目标并树立新的标准，然后通过流程负责人，推动并引导别人把目标变为现实。

领导者还必须创造一种传播再造的环境。领导者仅对员工进行号召还不够，他必须对他们给予支持。当某位资深经理坚持让人们去破除法则，舍弃习惯性思维去想一些离奇的事时，企业中任何有理性的人，一般都会出现犹疑不定的反应。因此，领导者在把一半工作放在督促流程负责人和再造小组业绩上的同时，还必须把另一半工作放在对他们的支持上。

再造流程的领导者通常不是分派某一位资深经理去提任，而是采用毛遂自荐、自告奋勇的方式。实践中，往往是企业中某位资深而颇具影响力的高级经理，在革新和把公司办成一流的激情与热望的驱使下，挺身而出，自愿担任再造流程的领导者。

领导不仅是个职位的问题，而且是一个气质问题。雄心、百折不挠、充满好奇是再造流程领导者的标志。一个墨守成规、安于现状的人是难以具有再造流程所需要的热心和激情。领导者必须是一位真正的领袖。所谓领袖不是指仅能命令别人去做他想要做的事，而是能让别人对做这些事产生兴趣和欲望。领导者不强迫人们去做任何他们所反对的变革，而是把目标愿景清楚地告诉大家，说服他们愿意置身于其中，这样，人们才能自愿甚至执著地接受伴随目标实现所发生的一切苦痛。

②流程负责人。流程负责人是负责一个特定的流程，并专注于再造的经理人员。如果说领导者的工作是使企业再造在大范围内展开，那么流程负责人的工作则是使再造流程在小范围内进行，或者说在一个个流程中展开。流程负责人一般负责生产线的工作，他们有威信、受尊重，而且在企业内有影响力。一个正在实施再造的流程，往往关系着流程负责人的名誉、收益及事业。因此，再造的好坏对流程负责人有直接的影响。

由于在传统的企业组织中，大家都习惯于职能部门，并不以流程的模式来进行思考。因此，许多企业中都没有流程负责人这一职位；相反，与流程相关的职责往往也破碎不堪。

流程负责人一般是由再造流程的领导者指定任命。流程负责人通常是从与再造流程相关的某一部门的管理人员中选定。为了做好再造工作，他必须尊重同事，必须对再造流程有着坚韧的意志，必须乐于改变，必须不畏艰难和困苦。

流程负责人不是亲自着手再造，而是组织别人去施行。流程负责人一定要亲自组织一个再造小组，并为小组成员能顺利开展工作而创造条件。流程负责人的日常事务是提供再造小组所需要的资源，与企业内各种官僚机构打交道，争取与再造流程有关的其他部门经理的合作和支持等。不仅如此，流程负责人还必须对他们所领导的小组成员进行动员、鼓励和诱导。他们所充当的角色应该是再造小组的批评家、发言人、看护者以及联络员。总之，流程负责人必须承担一切外来压力，让小组成员能集中精力，推动再造。

当再造项目结束时，流程负责人的工作并没有结束。在经过再造后以流程为导向的企业中，组织结构的形成基础不再是部门，而是流程。因此，每一个流程将继续需要一位负责人来照料它的运行。

③再造小组。再造小组是指投身于某一特定流程再造的一群人，他们负责分析、诊断现有的流程，制定新流程的设计方案，并监督新方案的实施。他们必须提出计划和创意，并把它们变成现实，他们才是真正再造流程的人。

在再造过程中，一个小组在同一时间内不能同时再造两个或两个以上的流程。这说明在任何一个企业中，当它同时对多个流程进行再造时它必须组织多个再造小组。一个小组的人数不能太多，一般以5位～10位成员为宜。小组成员的来源可分为两类：一类是内部成员；另一类是外部成员。

所谓内部成员，是指当前正承担着与将被再造的流程有关工作的人，他们来自不同的部门，他们因再造才会聚一堂。他们对流程了如指掌，即使不是如此，他们至少对于自己工作中所承担的部分很熟悉。然而，熟知现存流程以及企业当前运行情况，既有利也有弊。一方面，详细地了解现存流程有助于小组发现流程中的缺陷，并且可以跟踪问题发生的原因；另一方面，过于熟悉现存流程，也容易使人落入俗套，无法发挥想像力，从崭新的角度来思考流程问题。

外部人员是不在被再造的流程中的工作人员。外部人员可以更客观地看问题。他们敢于问这问那，

不怕提出一些天真的问题。虽然这些问题往往不合常理，但却可以使人们敞开思想，以一种新的方式去看待世界。外部人员的工作就是要在团队内激起思想浪花。由于外部人员不直接接受他们自己所实施的流程变革的后果，所以他们更敢于冒风险。

外部人员的来源有二：一是企业内部尚未被选作再造的流程中工作的人员；二是来自于公司以外的人员。外部人员要善于交流并倾听别人的意见，他们还必须善于构思宏伟的蓝图并加速学习，这是因为他们必须在很短的时间内，急速地学会他们将面临的工作和再造的流程中的许多事情。他们应该具有充分的想象力，能够预想一个个新概念，并把它们变为现实。

实践证明，企业可以在外部找到许多再造小组的外部候选人。寻找外部人员的最好地方是一些工程部门、信息系统部门和市场营销部门，这些部门的人员所从事的工作本身往往就是以流程为导向的，他们有革新的癖好。如果在企业内部挑选不出适当的外部人员时，还可以与咨询公司合作，通过再造的跟踪记录，咨询顾问可以为企业提供一些宝贵的经验。一般认为，在再造小组中，外部人员与内部人员的比例可保持在1：3或1：4为宜。

再造小组是流程再造的核心团体，在核心团体之外，还有一圈外围补充力量。这些力量用于不同的时间，在不同的场合，从比较单一的方面为再造流程做贡献。核心团体的外围一般是由流程的顾客和流程的供应者所构成。此外，还包括诸如信息技术、人力资源开发和公共关系等方面的力量。比如，信息技术人员可以帮助建立新流程的信息支持系统，或制定一项通讯计划把新流程的描述及时地传达给企业内各方面的人。

④）指导委员会。指导委员会是由一些高级管理者所组成的政策制定团体，他们负责制定再造流程的总体战略，监督再造的进程。

指导委员会主要处理那些跨越各再造流程和项目的全局问题，如决定各再造项目的优先次序，以及总体资源如何分配等。当流程负责人和他们的再造小组遇到自己无法解决的问题时，便求助于指导委员会。指导委员会的委员负责倾听和解决各流程负责人之间的争论和分歧，用以帮助一个涉及广泛的企业再造项目取得成功。

⑤再造总监。再造总监是一名高级管理者，他负责全公司再造技术和方法的开发，并对公司各再造项目进行协调。再造总监主要有两个方面的功能：其一是授权和支持每个流程负责人和每个再造小组；其二是对一切再造活动进行协调工作。

（2）企业流程的识别和流程分析。再造流程是对企业业务流程的再造，业务流程由一系列步骤组成，逐一实施后会产生一种具体的结果或者一组相关的具体结果，业务流程的一系列步骤有一个共同目标，即为顾客创造价值。

识别业务流程是再造中不可分割的一部分，在实践中常用的一种方法叫“业务活动图示”法（Business activity mapping，BAM）。这种业务活动图示法是用以建立工作流程模型的主要方法。使用BAM方法，所有业务活动都可以识别界定，其目的是要提供工作活动和工作流程情况的全面模型。这些模型信息全，既有图例表述工作流动情况，还提供相关的细节情况，有助于我们理解业务运作，但它不展示数据和信息流动情况。

业务活动图示，就其性质而言，既有网络特点又有层次等级。业务活动流程的启动是从最基本的问题开始的：“这个部门（单位）负责什么？”要回答这个问题会列出一连串活动。具体活动还要视其复杂程度分成若干较低层次，通常一项活动可能分成3至4个层次，在流程分解中，究竟一个情况该有多少层次合适，并无一定之规；每个层次该有哪些内容也无限制。流程分解的目的是要让分析者或经理从细节的最高层次移至最低层次——业务职能层。在实践中，各种活动的复杂程度不同，达到业务职能层的层数也不一样。一旦在分析中达到了业务职能层，与职能内工作相关的信息全部界定，并且纳入整个图示；所有与其他职能的相互作用和所有的时间资料都列入该职能的示意图表中，确定相互关系；这时业务活动图示也就完成了。

有了企业的流程图，再造流程就有了一定的依据，根据再造的实践以及已有的再造流程的经验，一般来说，再造成功的企业都要依据以下三个原则来挑选关键流程进行再造：

①绩效低下性原则。流程是通过多个活动的有序集合，从而产生出对顾客有价值的结果。若一个流程的运作效率十分低下，并且也没有什么效益，则这种流程肯定有问题。如一个产品开发流程多年也不能开发出一种新产品，那么，我们就有理由怀疑这个产品开发流程有问题。在企业流程中，那些绩效低下的流程，又称之为功能性障碍的流程，其运作功能出现了失调症状。这些流程通常是再造的对象。

②位势重要性原则。企业是通过流程的运作来

满足顾客需求的,但企业的诸方面流程对外在顾客的重要性或影响力并非相同,有些流程运作的好坏对外在顾客有着相当大的影响力,这些流程通常称为高位势流程或重要流程。企业可以通过了解顾客最关心的问题来确认本企业的高位势流程,如产品成本、准时交货、产品的性能等等,然后,针对这些问题,追踪其实现的流程,再将它们与流程进行相关分析,看哪些流程对哪些指标影响最大,从而根据流程位势的重要性大小,排列出再造流程的先后顺序。

③落实再造的可行性原则。企业再造流程需要一定的条件,如再造的技术水平、再造小组成员的素质、再造的风险承受能力等等,这些因素往往会制约着再造流程的可行性。落实再造的可行性原则需要考虑再造流程的努力可能取得成功的一系列因素。这些因素包括:

第一,流程的范围因素。一般来说,一个流程愈大,所牵连的组织单位就越多,那么,其范围自然愈广。而所要再造的流程的范围愈广,相对地,再造成功后所得到的报偿就可能愈多;不过,再造的成功率就愈低,风险则更大。因此,企业在挑选准备再造的流程时,就要考虑好范围因素。如在再造初期,在无再造经验的情况下,可试着先挑选一两个范围窄的流程进行再造,等积累了一定的再造经验后,再挑选范围宽的流程进行再造。

第二,再造的成本因素。企业再造流程并不能"无本生利",它必须投入一定的再造费用,这些费用一则用于再造者的开支,另外还要用于购置再造工具或再造后的流程支撑手段等。再造的成本过高会降低再造的可行性,如果再造流程需要在信息技术方面进行大量的投资,这样的流程就比不需要太多投资就能再造的流程缺乏可行性。因此,一个企业在挑选需要再造的流程时,要量力而行,不可不顾一切地进行,否则,可能会因成本过高、企业无力承担而使再造半途而废。

第三,再造者自身因素。企业的再造流程是由再造小组来承担的,小组成员的能力、素质、再造激情以及流程负责人投入的程度等都会影响到再造的实施。再造还是一个新生事物,有很多方面还不成熟。企业的绝大部分再造小组成员对再造手段、方法等还不是很习惯。若再造之初就让再造小组去再造复杂的流程,不仅再造小组成员吃力,企业也会面临再造失败的可能。因此,就再造者自身因素而言,也应量力而行。

总之,通过这三项原则的运用,一般都能比较方便地挑选出要进行再造的流程,并作出适宜的再造先后次序。不过,应该强调的是,在挑选要再造的流程时,没有任何一种公式化的方法可供使用。上述的三项原则也只是经验的总结,只能作为参考,而不是正式的原则。关键流程的挑选更多的是一项艺术。因此,我们应在再造的实践中多多探索,勤于思考总结,从而形成有自身特色的挑选关键流程的方法。

(3)流程的创新设计方法。在流程再设计过程中,一定要有创意。缺少创意的设计,再造效果会大大减少。再造流程与其他相关理论有着迥然不同的差异,一个重要方面就是它们所追求的目标是不同的。再造流程的目标不是渐进的"边际增长",而是突变的"戏剧性飞跃"。因此,在进行流程再设计时,不能局限于企业现有流程情况,而应设计大胆的目标,从而寻找突破。

①测定基准法。测定基准,是指设定测定指标,以便能够与其他公司进行比较。测定基准法,就是将那些出类拔萃的企业作为测定基准点,以它们为学习对象,迎头赶上,并进而超过。再造小组在设置"基准点"时必须以最高水准为目标而不是向同业中的优秀者看齐。例如,施乐公司当初决定再造订单交易流程时,并未与其他复印机制造商相比较,相反,却是以成衣邮购零售商李彬公司为基准点。

②零基思考。再造流程对现有流程进行根本性思考就表现在零基思考的方式上。

零基思考是从零基预算一词中借用过来的。零基预算是不受限于过去的成绩或习惯,从零开始思考。例如,不参照过去的实绩,而以本年度的需要及目标编制新年度的预算称为零基预算。

零基思考则是指在设计流程过程中,忽略现有流程的存在,而是从所期望达到的目标出发,重新思考并设计流程。

例如,沃凯公司决定对其保单发付流程进行再设计。在流程设计之前,他们不让原有流程中人参与,而是让对保单发付流程一无所知的人来思考。这些人不知道原有流程是怎样运作的,因而也就不考虑现有流程是怎样运行的,他们只是考虑保单发付流程的目的是什么?实际上,保单发付流程的根本目的就是通过对投保项目有关资料的审核与确认,从而定下保价。通过这种零基思考,他们认识到该流程运作效率的关键就在于查阅有关资料的效率。因此,在再设计该流程时,该公司采用了一台个人计算机,把发付保单涉及的所有任务,从输入申请表、评估风险、给保单定价、支付佣金到收取保险金等全部联合

成一个完整的专家系统。通过这个专家系统,专案经理一个人就可以接受投保申请并完成发付保单所涉及的全部任务。

现在,投保申请表到达沃凯公司后两小时内,该公司就可以为客户立下保约,并给客户寄送保单。尽管公司业务量在逐年增加,然而,沃凯公司雇用的职员却不到过去的一半,与此同时,保单发付流程的错误也大幅度减少。

③价值链分析法。再造流程就其本质来说,就是通过对企业流程的构成要素进行重新组合,产生出对顾客更有价值的结果。从顾客的满意开始做起,是再造流程的一大特征。

"价值链"是美国著名的战略专家迈克尔·波特在其名著《竞争优势》一书中,首创的一个重要概念。价值链把企业分解为战略上相互联系的活动,以了解成本行为和别具一格的、现有的、潜在的来源。每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的流程中进行种种活动的集合体。所有这些活动都可以用一个价值链来说明,如图 2.6.3 所示:

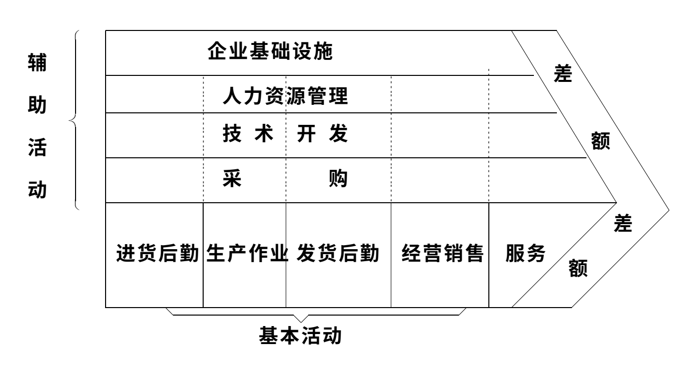


图 2.6.3　通用价值链

价值是客户对企业所提供给他们的产品或服务所愿意支付的价格。价值由总收入来度量,总收入反映了企业产品所标定的价格和企业能够卖出该产品的数量。价值链把产品或劳务的总价值展开,它由价值活动和差额所组成。价值活动是一个企业所进行的在物质形态上界限分明的活动,差额是总价值和进行价值活动的成本之和之间的差。

企业的价值活动可以分为基本活动和辅助活动两大类。企业的辅助活动的每一项都可与具体的基本活动联系起来并支持整个价值链。在图 2.6.3 中,从进货后勤到服务是企业价值活动中的基本活动,而企业基础设施至采购等是辅助活动。

分析价值链而不是分析附加价值(即售价减去购买材料的成本),是价值链分析法的核心。它着眼于企业的活动或流程对顾客的价值贡献的大小。对一个企业来说,任何一个对企业的产品或服务没有贡献的流程都是不增值的流程;对一个企业流程来讲,每一个提高成本而对流程的输出没有贡献的活动都是不增值的活动。不增值的流程是对企业输出而言的,不增值的活动是对流程输出而言的。因此,要分析不增值的流程或活动,必须分析每一个流程或活动对输出的贡献大小。在企业流程中,不增值的活动一般具有如下几种类型:不提供或不接受信息的活动、产生超过现时需要的活动、由于流程断裂而产生的协调活动。

不言而喻,那些不增值的价值活动和流程通常就是再造的对象。

(4)实施运转。当全新的流程设计完毕并在投入运转之前,通常要经历一个试运行阶段,在这一阶段可以观测到被设计出来的流程错误和缺陷,以便及时修正。通过不断的重复,最初的概念在最终执行前会被精炼、提高,直至流程能够真正高效工作的时候为止。

2. 企业流程再造的案例:宏基再造

台湾宏基集团是于 1976 年由施振荣等 5 人创立的电脑高科技企业。经历了 70 年代的艰苦创业期,80 年代的快速成长期,90 年代的海外业务扩张期,至今已发展成为知名度颇高的跨国企业。目前,宏基集团是台湾最大的电脑自创品牌厂商及全球第七大个人电脑公司,其有关电脑零配件的开发、生产与组装业务遍及全球五大洲,被《华尔街日报》评为领导世界进入 90 年代的新星企业之一。在电脑业竞争日益炽热化的今天,宏基能成长为一个世界级企业,与其从 1992 年起推行的企业再造流程是密不可分的。

根据施振荣先生对再造的理解,企业再造大概

可以分成几个层次，层次最低的是从原流程中挤压效率，例如提高奖励或惩罚；其次是再造流程；第三是改变组织架构；层次最高的是建立新的经营哲学。宏基再造行动就涵盖了改变经营模型、组织架构和经营哲学三个层次。公司以速食店模型进行流程再造；采取“主从架构”进行组织再造；“全球品牌，结合地缘”为新经营哲学，来再造企业理念。这里主要介绍其以速食店模型进行流程再造的过程。

所谓“速食店模型”，是将原来在台湾生产的系统，转变为台湾生产组件，卖给海外事业单位，在市场当地组装，提供市场刚出炉、最新鲜的电脑，以加快新产品推出与库存周转速度。“速食店模式”是宏基效仿餐饮业，改变原有的作业流程，将原有的在台湾组装系统运到当地销售的作业流程，改为台湾生产主机板等关键零件，当地组装、当地销售的作业流程。

1988 年以前，宏基是与国际进口商合作，采取出口卖断的外销方式，当时从采购原料、加工制造到出货回款，大约需要 45 天～60 天，其运作流程如图 2.6.4 所示：

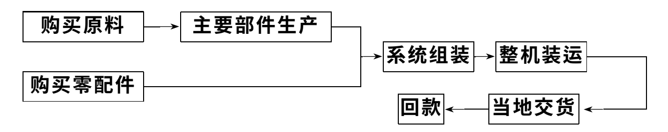


图 2.6.4 宏基采用出口卖断的运作流程

出口卖断形式风险小，资金周转快，但仅能赚得前段的生产利润，高附加值的后段销售利润为外商所得。故 1988 年后停止了出口卖断，而介入了国际市场营销，其运作流程的前段并没有变化，只是后段由交货变为自己库存与销售，其运作流程如图 2.6.5 所示：

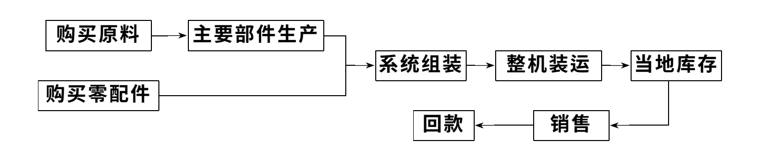


图 2.6.5 宏基介入国际化营销后的运作流程

介入国际化营销后，宏基虽然可以兼得前后段的利润，但由于当地库存时间需要 2 个月～3 个月，放账出去最少 2 个月后方能收到货款，资金周转的实际天数最少为 6 个月，是原来的 3 倍～4 倍。库存一多，产生四个连锁反应：①资金周转慢；②为了资金周转降价求售；③畅销机种缺货，而滞销机种大量积压；④库存始终消化不掉，有市场竞争力的新产品无法上市。因此，减少库存时间就成为宏基流程改造的主要目标。推行“速食店模式”，就是要让台湾成为宏基的“中央厨房”，负责生产主机板、外壳装置、监视器等组件，各地事业单位则变成组装新鲜电脑的“速食店”，构成了“组装外移，快速装配”的新式作业流程，如图 2.6.6 所示：

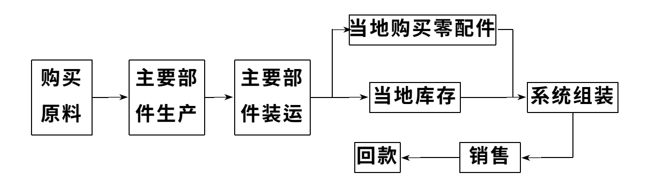


图 2.6.6 宏基采用“速食店模式”后的运作流程

推出“速食店模型”后，库存时间从 100 天降到 50 天，资金周转速度提高了 1 倍，新产品提前上市 1 个月，产品也更能迅速满足消费者的需求。因此，宏基从 1993 年经再造流程后，才开始真正兼享前后段的附加价值。

第七章 学习型组织

一、五项修炼

1. 自我超越

自我超越(Personal mastery)是学习型组织的精神基础。它是指个人成长的学习修炼,这种修炼就是要培养组织中的个人不断追求自己终极目标的能力;由于没有组织中的个人的自我超越就谈不上组织的学习,所以,五项修炼强调从个人追求不断学习为起点,形成学习型组织的精神。

自我超越的要旨是指组织中的个人要学会“如何在生命中产生和延续创造性能力”。

保持创造性张力的第一步是建立个人“愿景”(Vision),愿景是一个特定的结果、一种期望的未来景象或意象,也即个人追求的终极目标。第二步是诚实地认清自己所面临的现状。个人终极目标与现状之间的差距所产生的正面力量可以推动个人不断追求终极目标,这种差距是个人和组织产生创造力的来源,因此被称之为“创造性张力”。与此同时,个人终极目标与现状之间的差距也会给人带来焦虑不安、悲哀、气馁和担忧等感觉,它是这种差距所产生的负面影响,被称之为情绪张力。

许多人无法超越自我,其主要原因是为了消除情绪张力不断降低自己的终极目标,结果使自己处于一种对现状甚为满意的状态,最终也消除了创造性张力。创造性张力被侵蚀的过程可以用图 2.7.1 来说明:

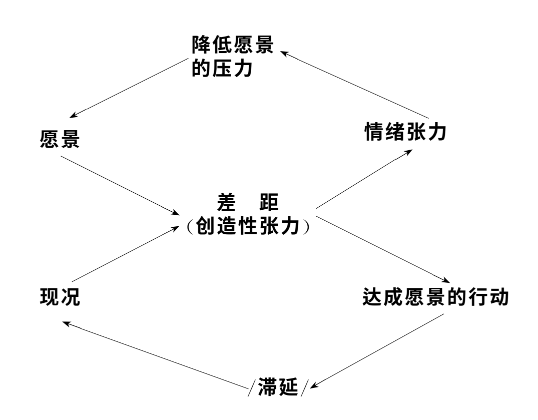


图 2.7.1 创造性张力被侵蚀的过程

个人终极目标与现状之间为差距形成两种张力,消除这一差距的办法有两种:其一是放弃愿景,这很容易做到;其二是采取实现终极目标的行动以改变现状,但即使采取了行动,消除这一差距也有一个滞延过程。因此,要真正做到超越自我必须做到:持之以恒地不断采取行动去实现自己的终极目标。

高度自我超越的人永不停止学习,它并不意味着个人拥有了某些能力,而是一个过程、一种终身的修炼。因此,真正成熟的人不在意短期效益,这使他们能专注于一般人无法追求的长远目标,他们甚至顾及自己所做的选择对后代子孙的冲击。

自我超越所揭示出的基本原理是不复杂的,但要做到自我超越却是不容易的,人们要动员各种手段如意志力甚至潜意识来克服情绪张力,使自己专注于自己的事业;不仅如此,自我超越的目的并不是要求去控制一些事或一些人,而是要超越自己,“活出生命的意义”。

麦考梅克在倡导突破自我极限时称:自我超越只需要训练、纪律、必要的知识与追求突破的意愿。在《自我超越》一书中他提供了一个值得借鉴的衡量

和判断自我付出努力的标准,以此可以认清自己是否做到了自我超越。麦考梅克提供的原则简单地说,就是50%、75%和110%的原则。麦考梅克声称:一般大众,不论是在政府机关、公司企业或在各级学校中,人们只须付出50%的努力就能够从容应付他们所面对的一切事务了,平凡的日常生活使人们不必全力以赴;如果人们肯付出75%的努力,加上一点运气,则简直可以飞黄腾达;自我超越的人是全力以赴、持之以恒并付出了110%努力的人。他认为那些出类拔萃的运动员是自我超越的典型表现。

具有自我超越精神的人与那些只付出了50%或75%努力的人之间的一个最大差别在于:后者通常只有甚至没有个人终极目标的设想;而前者不仅有清楚的终极目标愿景,而且为实现这一目标付诸了行动。麦考梅克举例来说明50%、75%和110%努力之间的差别,它说明了图2.7.1所示的消除差距的两种方法中只有持之以恒地采取达成愿景的行动才是解决问题的根本解。这个例子是:

假定你希望与公司董事长见面:

50%的做法是:心里暗想,如果能在电梯里巧遇董事长,该有多好!

75%的则是:想想看,如果在电梯中相遇,我打算跟董事长谈些什么?

110%的策略则是:事先计划好要说些什么,并且打听出董事长每天何时乘坐电梯。

自我超越的关键在于行动,然而行动并不意味着成功。但创造性张力能培养毅力和耐性,它可以转变一个人对失败的看法,失败对于具有自我超越精神的人来说是一个学习机会,它使人重新认识现状、检查行动不能达到预期效果的原因或重新检视愿景是否明晰正确。

自我超越作为一项修炼对于学习型组织来说,它的所有员工都应该是主动的、积极的、富有创造性的,而不是被动地接受管理者的指挥。因此,“自我超越的人”也丰富了组织理论中关于“自我实现的人”和“复杂人”的人性认识。

2. 心智模式

改善心智模型(Improving mental models)也就是改善我们的认知模式。通常人们的一言一行都受到人们多年形成的观念的影响,这些观念就是人们认识事物的认知模式或心智模式。心智模式的形成往往是人们长期实践经验的总结,人们在长期实践中往往会遇到多次重复的相同的问题,当人们面临时往往寻找以往解决这一问题的经验或理论,如果这一问题的性质并未发生变化,则依据以往的经验或理论来解决问题通常会获得成功,如果成功的次数很多,解决这一问题的固有的心智模式便确立,这时的心智模式有时也可以称为“范式”(Paradigm)。很显然,当多次重复的相同问题终于发展到实质性变化时,人们依据以往的经验和理论来解决这一问题通常不会获得成功。我们所依据的这些解决问题的经验或理论就是隐藏在我们一言一行背后的假设。因此,改善心智模式就是要不断的检查我们言行背后的假设是否正确的过程。

下面这则故事可以帮助我们理解改变心智模式的含义:

两艘正在演习的战舰在阴沉的气候中航行了数日,我在其中的旗舰上服役。有一天傍晚,我在船桥上负责瞭望,但浓重的雾气下,能见度极差。此时船长也守在船桥上指挥一切。

入夜后不久,船桥一侧的瞭望员忽然报告:“右舷有灯光。”

船长询问光线是正逼近或远离。瞭望员答:“逼近。”这表示对方会撞上我们,后果不堪设想。

船长命令信号手通知对方:“我们正迎面驶来,建议你转向20度。”

对方答:“建议贵船转向20度。”

船长下令:“告诉他,我是船长,转向20度。”

对方说:“我是二等水手,贵船最好转向。”

这时船长已勃然大怒,他大叫:“告诉他,这里是战舰,转向20度。”

对方的信号传来:“这里是灯塔。”

结果,我们改了航道。

在企业发展的近期历史中也产生了一些近乎神话般的信念,这些信念直至今天仍然是指导企业发展的教条,如认为通过组织及它的明确而稳定的结构、规划、战略、官僚机构、监督、预测和控制手段能够保障经济无限地增长。这种信念就一般意义上来说低估了经济发展对生态环境所造成的影响。

由于外部环境和人们需求的急剧变化,今天越来越多的企业发现年复一年的传统作法已经不灵了,那些导致公司往昔成功的方法和手段在今天则成了公司失败的原因。每个公司组织都存在着自己特有的心智模式,当有人向企业提出革新建议,对习惯做法提出怀疑时,企业就机械地或自动地采用僵化的思想方法和行为模式加以抵制。因此,改善心智模式实际上是要求公司组织能够不断地随着外部环境的变化适时调整甚至革新公司内部的习惯做法,

唯有人的观念的改变才能使得行为发生根本的转变。

在《第五项修炼》中，彼得·圣吉介绍了学习型组织在改善心智模式这项修炼上可用以操作的两种方法。第一种方法称反思，即放慢思考过程，以便更能发觉到自己的心智模型如何形成，以及如何影响我们的行为。其二是探询，其本意是指在团体内部个人之间要相互了解对方隐藏在各自解决问题背后的各种假设以达成共识，为此，团体内部要营造一种能够供个人坦诚陈述见解的气氛，以消除团体成员因顾虑而发生意图不实的陈述。探询的运用有助于减少阻止组织革新的各种障碍。

3. 共同愿景

建立共同愿景(Building shared vision)是学习型组织需要进行的第三项修炼。共同愿景包括两层含义：其一是远景，即体现公司组织未来发展的远大目标；其二是愿望，也即公司的远大目标能够被公司全体成员所接受，因而应体现组织成员的共同愿望。

建立共同愿景的目的主要是使组织能够培养组织内的成员主动而真诚地奉献和投入，而不是被动的遵从。共同愿景能够将组织目标转化为个人奋斗的目标，组织成员能够主动而真诚地奉献和投入实际上是组织成员对组织目标的一种“承诺”(Commitment)。在现代组织理论中，德鲁克曾倡导的“目标管理”方法将组织目标层层分解直至个人，这种方法的优点是使管理中的监督活动易于执行，使组织成员的责任感更加明确，但在实际操作中公司的目标未必能体现组织成员的目标，因此最终也必将导致组织的远大目标在不断妥协中被侵蚀。

共同愿景是从个人愿景汇聚而成的，借助汇集后的个人愿景使整个组织保持一种创造性张力并借此培养组织成员对组织目标的“承诺”。

共同愿景的形成过程也是一个较为复杂的过程，但最关键的有两种：其一是使共同愿景在组织内部清晰明确起来，共同愿景不是个人愿景的简单汇集，而是由个人愿景互动成长而形成的。因此，共同愿景的形成是团体成员相互探询不断交流的结果，通过探询和深入地交流使共同愿景更加清晰明确。其二则是对冲突的管理和协调。由于成员间个人愿景并不一致，共同愿景越清晰，个人愿景之间的冲突就越明显，因此，组织需要发挥探询和协调技术以管理危机，防止共同愿景的夭折。最后，当共同愿景一经形成，与个人愿景面临的问题相似，首先要保持创造性张力，防止情绪张力对共同愿景的侵蚀；其次要为共同愿景投入足够的精力和时间即持之以恒地采取行动。

共同愿景的形成过程以及所需的技术如图2.7.2、图2.7.3和图2.7.4所示。

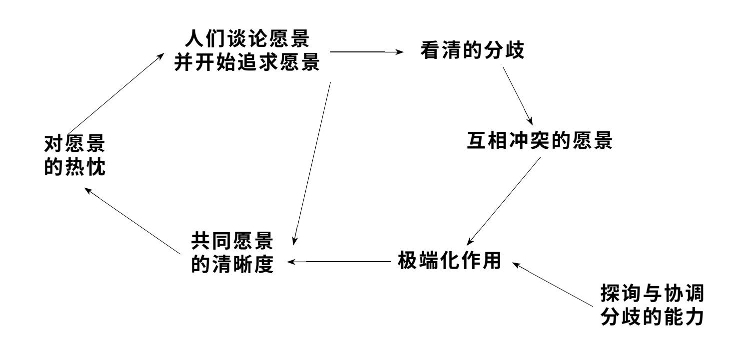


图2.7.2　缺乏探询与协调分歧的能力使共同愿景夭折

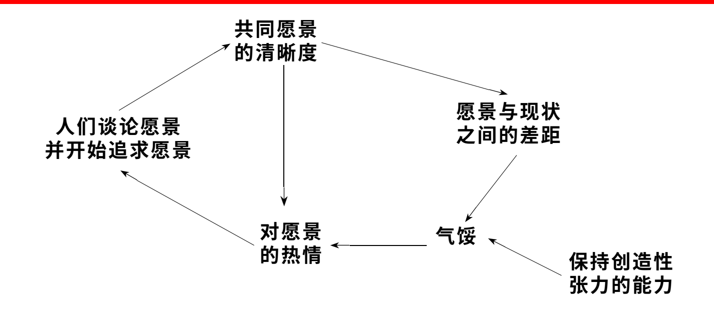


图 2.7.3　缺乏创造性张力使共同愿景侵蚀

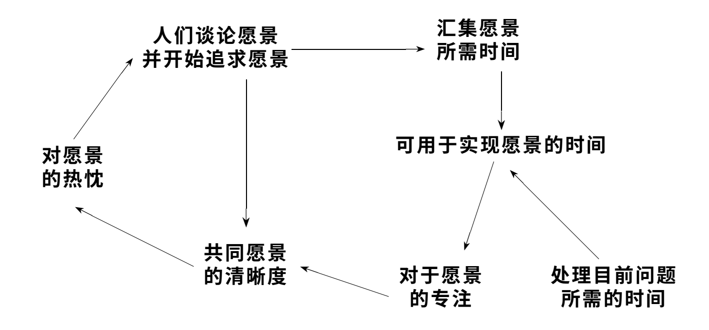


图 2.7.4　缺乏对共同愿景的专注而使共同愿景夭折

在具体推进建立共同愿景和实现自我超越的修炼时，可以根据各个组织自身的特点，包括组织目前的基础、所在行业、成员状况、规模大小等等因素来设计出有效的策略，并创造出一种独特的做法。在汉诺瓦公司的实践中，建立共同愿景的具体步骤分为五个阶段：告知、推销、测试、咨商和共同创造。告知是指公司的高层领导要十分清楚组织的愿景应该是什么，然后将愿景告知员工；推销是指领导人往往需要感召人们投入愿景之中，并希望员工能够全心的奉献；测试是指试图了解员工对愿景的真实反应，了解员工对愿景中的各个部门的想法；咨商是指高层领导应邀请整个组织来担当他的顾问，以塑造共同愿景；共同创造是指共同愿景的实施阶段。如图 2.7.5 所示。

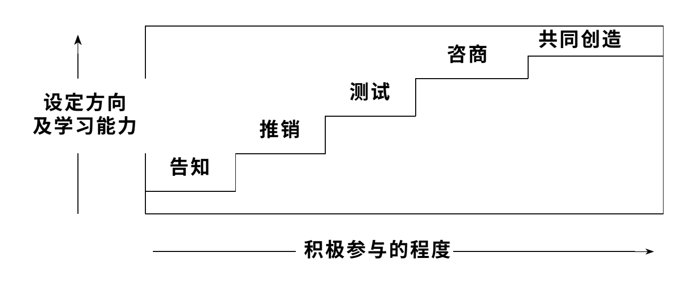


图 2.7.5　汉诺瓦公司建立共同愿景的步骤

共同愿景对于学习型组织来说极为重要，由于共同愿景组织成员对愿景的共同关切，所以它能够将组织成员的所有能量凝聚在一起，在极端不同的人之间建立起一体感，是组织产生活力和勇气的源

泉。

4. 团队学习

团队学习(Team learning)是学习型组织的第四项修炼,这项修炼建立在“共同愿景”和“自我超越”的修炼之上,其主要目的是发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。所谓整体搭配是指使组织成员能够了解到如何截长补短,将所有成员的力量调节到向同一个方向发展,使团队的力量得以充分发挥。

团队学习的一般形式是交谈,但交谈本身却仍可能有不同的类型。彼得·圣吉将学习型组织的交谈称之为深度汇谈,以区别于交谈的另外一种形式——讨论。

深度汇谈并不仅是改革组织、促进沟通、建立共识、或解决问题的技巧而已。深度汇谈所依据的原则是:无论观念或执行,其实都和核心的共同意义紧密相联。在深度汇谈的过程中,人们学会如何集体思考。不只是分析共同问题,或是获得共同的新知识,而是集体认识到所有的思维、情绪和行动都不属于个人,而是属于全体所有。对于学习型组织来说,深度汇谈具有远远超过讨论的功能和作用,因而是团队学习这项修炼的最主要形式。

学习型组织理论认为,深度汇谈应该有三个必要的基本条件:一是所有参与者必须将他们的假设“悬挂”在面前;二是所有参与者必须视彼此为工作伙伴;三是必须有一位“辅导者”来掌握深度汇谈的精义与架构。

所谓“悬挂”假设,是指参与者先将自己的假设公开地摊到桌面上来,以便接受其他人的询问与观察。其用意在于察觉和检验我们的假设。同时,只有视彼此为工作伙伴,才可能在团队成员之间建立起一种关系良好的气氛。这一点看似简单,但却极为重要,特别在团队成员属于不同层次的情况下,要做到这一点并不容易。另一方面,在缺乏一个熟练的辅导者的情况下,深度汇谈很容易转变为一种讨论,而不能进行真正的深度汇谈。一个辅导者必须当好一个“过程顾问”,即把握好汇谈的进程和方向,避免让过程转向讨论;同时,辅导者还可基于他对深度汇谈的了解,通过自身的参与来影响深度汇谈发展的方向,并作出一种示范。

通过深度汇谈,组织内的成员可以相互帮助,觉察彼此思维中不一致的地方,使集体思维变得愈来愈有默契。

讨论虽然也是一种交谈的方式,但讨论通常倾向于试图说服别人来接受自己的观点,因此,讨论的结果往往忽略了探询的最初本意——揭示出隐藏在我们言行背后的心智模式和基本假设。

5. 系统思考

五项修炼的核心是系统思考(Systems thinking),与管理学理论中的其他系统学派相比,学习型组织的系统观有其自身的特色:

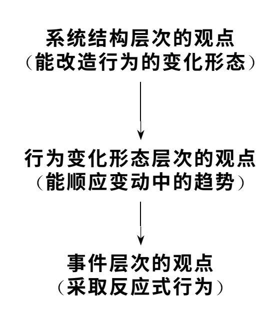


图 2.7.6　学习型组织的系统的层次性

(1)学习型组织特别强调系统的结构性。如图 2.7.6 所示,以系统观点来对复杂现象作出解释,可以分为三个层次。第一层次可称为“事件层次”,也是最浅显的层次。此时关注的仅是事件本身,而不深究事件背后的原因,因而对事件采取的对策也就必然是反应式的,是针对事件本身的。第二层次是“行为变化形态层次”。在这个层次中,与事件层次相比已较为深入,较为注重根据行为变化的形态,进一步探讨其长期变化的趋势,注重考察行为的规律。该层次的定义原文为“Datterns of behavior”,直译应为“行为模式”,而模式的形成即来源于行为的规律,因此它反映了对事件原因的重视,对事件背后的行为规

律的重视。第三层次是“系统结构层次”，也被认为是最深的层次。对这一层次的理解和认识“能改造行为的变化形态”，它意味着结构可以支配行为，或很多行为的变化形态是由更深层的结构所决定的。

系统结构之所以对系统行为具有重大影响，其基本原因在于系统结构往往决定了系统运行的机制。彼得·圣吉说：“结构性的解释之所以如此重要，是因为只有它才能触及行为背后的原因，并进而改进行为变化形态。结构影响行为，因此改变背后的结构，能够产生不同的行为变化形态。在这个意义上，结构的解释就深具创造性。由于人类系统中的结构，还包括系统中许多影响我们如何做决定的因素，因此，重新设计我们做决策的方式，等于重新设计系统结构。”

(2)突出强调系统运行中的时间延滞作用。事实上，时间延滞是动态系统的基本特性，若不存在时间延滞，则系统就不是一个动态系统，而只是一个完全静态的系统。显然，现实世界决不是静态系统所能够描述，因此，要能够对真实世界作出客观的反映，就必须重视系统的动态特性，重视系统运行中的时间延滞。

(3)应用系统基模(Drchetype)。学习型组织理论一个较大的贡献就是发展了一些系统基模，这一发展使一些近乎梦呓般的系统理论转化为可以操作的模型。系统基模也就是系统的基础模型，其主要目的是要用简明扼要的模型来描述那些最常见的行为模式，以代替系统动力学的复杂的数学方程，从而更便于非专业人士的了解和掌握。学习型组织理论已发展出了九种以上的系统基模，在《第五项修炼》一书中都有详尽的说明和介绍，我们在这里选择其中的两个模型来说明系统基模是如何运用于解释现实中的一些现象并寻找解决问题的办法的。

第一，共同悲剧。

(1)共同悲剧的系统结构。共同悲剧的系统基模可以用图 2.8.7 来说明：

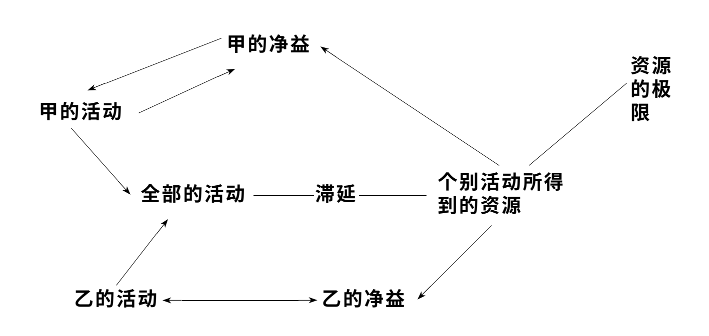


图 2.7.7　共同悲剧的系统基模

这个系统基模所要描述的是这样一种现象：许多个体共同使用一项开始很充裕、但有极限的资源。随着对这项资源使用量的逐渐扩张，最后导致资源显著减少，而这些个体的收益开始递减，最后，他们愈加努力，资源消耗的速度愈快，而每一个个体的成长速度愈慢。

(2)共同悲剧系统基模所揭示的种种现象。共同悲剧(Tragedy of the commons)最早是由生态学家哈丁(Garrett Hardin)提出的，共同悲剧主要说明了一项共有资源在没有得到适当保护的情况下最终将导致被过度使用的现象，如公海捕鱼、沙漠化、温室效应和环境污染等。类似的现象在公司的经营管理活动中也常常见到：如一些相对独立的部门共同利用同一个部门的资源——一个研究团体、一群销售人员或一群秘书。每一个部门的主管都担心自己的部门无法得到共有部门的足够关注，因而，每一个部门的主管都要求具有较高的优先权。其他部门为争取较多的支援，也决定尝试使用相同的策略。不久之后，大家都要求优先处理自己的问题，因此，共同部门工作人员因接受所有额外的请求而负担过重，工作品质迅速恶化，最后变得毫无工作效率或离职，而使大家都得不偿失。

总之，在包含共同悲剧这一系统结构的各种现象中都有其共同的特征：其一是存在一项由群体共用的资源；其二则是个体决策者可以自由决定自己的行动，他们利用不须付费的资源以达成短期利益，而且往往并未察觉重叠这种利用资源的方式在长期之后所付出的成本。

（3）对共同悲剧解决的建议。在现代经济学理论中，共同悲剧又称公共的悲剧，经济学理论认为一种资源之所以出现过度使用的原因，主要是该项资源没有建立起一套排他性产权。因此，防止其悲剧的主要方法就是建立起一套资源使用上的排他性产权。但这种方法在公司内部是无法运用的，在组织内部只能借助管理和协调等手段来防止共同悲剧的发生。这些手段包括：①设置一个共同资源的管理者，其行为应该能够影响到使用共同资源的部门、个人或团体。例如，组织的士气、技能与同心协力，是公司很有价值的共同资源。此时，公司的人力资源管理者，应与整个组织中所有的管理者和参谋人员结合起来，有效地运用这些共同资源。②设置共同资源使用的预警系统，通过这一系统可以使各部门了解到共同资源在使用中的稀缺情况，使这些部门也担负起自我约束和管理的责任。③公司的最高决策层应承担辨别重要的共同资源以及如何管理这些资源的责任。

第二，舍本逐末。

（1）舍本逐末的系统结构。图 2.7.8 揭示的就是关于舍本逐末的系统结构。这一基模主要说明了这样一种现象：人们在解决问题时通常采取“治标”的方式（学习型组织理论称这种方式为“症状解”），而不愿采取“治本”（根本解）的方式。如企业在扩大销售量时通常考虑到如何销售给现有的客户，而不去开拓新的客户群。结果，使公司在解决问题时愈来愈依赖“治标”的方法，从而削弱了从根本上解决问题的能力。

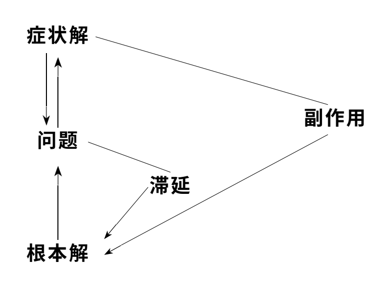


图 2.7.8　舍本逐末的系统基模

（2）舍本逐末系统基模所揭示的种种现象。舍本逐末的结构通常出现在面对长期的、逐渐恶化的问题的时候。或许问题会偶尔暂时好转，但总体来说，却是渐渐恶化而无法应付。

当前我们许多行业正面临着“复关”的冲击。如果我国恢复关贸总协定（即世界贸易组织）席位，我们就必须在若干年内将关税平均水平降低到一定的程度。由于我们的总体技术水平较低，企业的管理水平也比不上发达国家，因此我们的产品在国际市场上的市场占有率不高，甚至国内市场也受到进口产品的冲击。这是问题的症状，在缺乏产品竞争力的情况下，市场占有率是不可能高的。针对这一症状，保护性关税是一种症状解，它在短期内是比较有效的。但是，企业在受到保护的情况下，也完全可能不思进取，不再去努力提高产品的竞争力，而只是在关税的保护伞后面，自以为万事大吉。显然，真正有效的根本解是花大力提高产品的竞争力，不仅要在国内市场上竞争，而且要能够进入国际市场去竞争。

类似的现象还包括以借贷来支付账款，而不是强化量入为出的预算制度、只依赖外部专家而不去训练自己的人员、各种各样的政府补助计划解决了一些急迫问题，但根本问题依然存在，并且养成了被补助对象的依赖性，凡此种种。

（3）对舍本逐末解决的建议。舍本逐末的早期通常表现为“这种方法解决问题到目前为止仍然是不错的”。学习型组织理论认为应将注意力集中在根本解，但如果问题急迫，由于根本解的效果受时间滞延的影响，在进行根本解的过程中，可以暂时使用症状解以换取时间。

6. 五项修炼与组织创新理论之间的关系

从组织创新实践（如流程再造、缩编等）的角度来看，五项修炼为组织创新乃至其他创新活动都提出了一项新的技术和手段。

五项修炼的绝大部分做法都直接或间接的与交流有关，如建立共同愿景和团队学习就直接依赖交流，自我超越和改变心智模式也必须通过交流才能达到应有的效果。从某种意义上说，五项修炼最终表现为培养了组织的交流能力（Communicative com-

petence)。这种能力的不同凡响主要表现为:在组织内部有能力客观地表达对物质世界的看法、坦诚地表现自己的伦理价值观,并且还可以真实地流露出个人的情感。这样的组织有可能过于理想,如五项修炼的作者在其最后就顺其自然地得出了“无为而治”的推论。

尽管如此,五项修炼对于组织创新仍然有其理论和实践的意义,它表现在:

(1)在交易费用经济学看来,五项修炼可以减少组织的有限理性,如共同愿景的构建就有助于减少共同悲剧的机会,使企业的各部门能够得以真正的协调;五项修炼也减少了企业内部普遍存在的机会主义倾向,如自我超越和改善心智模式的修炼将引导组织中的每一成员致力于追逐长期目标,使有可能由于追逐短期利益而产生的机会主义倾向大为减少;此外,五项修炼还减少了组织内部有可能存在的信息压缩,信息压缩(见第二章有关论述)不仅滋生机会主义倾向,而且妨碍整个组织的运行,五项修炼中的深度汇谈和大量重复、重叠的交流,使个人和部门压缩信息的机会几乎消失,因而组织内部传递的信息更为真实和可靠;此外,五项修炼有助于在组织内部发展起一套所有成员能够共享的语言,这种语言将克服组织内部各部门之间、个人之间及个人与组织之间交流的障碍,如引入的新技术的使用能够在较短时间内得以传播;最后,五项修炼还有助于组织内部建立起一种准道德的气氛,正如威廉姆森所说的那样:这种准道德的气氛不仅有助于克服机会主义现象,而且使大量的无法以数目字计量的交易在组织内部得以完成。用交易费用经济学惯用的语言来说,五项修炼节省了交易费用,有助于组织的生存。

(2)在企业的“知识存量”论看来,学习型组织所开创的五项修炼技术使组织创新变得易于操作,这五项技术对组织的增量式创新(Incremental innovation)尤其重要。

“知识存量”论将企业视作是知识的集合体,大量重复的企业内部交流使组织内部能够搜寻到成功的知识和经验,增加了企业把握生产机会的可能。其次,由于五项技术的运用减少了组织内部的机会主义动机并减少了信息压缩,因而减轻了组织内部普遍存在的信息不对称状况,使对于任何一种形式的增量式创新的评价都趋于一致,大大消除了组织变革时可能面临的各种障碍和阻力。“知识存量”论明确地给出了组织创新的方向,这就是:组织创新就是要向维持惯例的程序进行革命。程序是“组织记忆”的外在表现,而组织记忆则是过去成功的做法和经验的总结,因此,五项技术在增加知识存量的同时也就明确了组织创新的方向。关于这一点我们可以用图2.7.9来说明。最后,五项技术使有利于创新的各种知识和做法带有一定程度的资产专用性,如组织的氛围、人际交往的方式、大量的无形的行为规则等,这些有利于创新的无形资产是不易向外部转让的,因此,五项技术必然使创新在内部发生(在外部发生的条件见第一章的有关论述)。

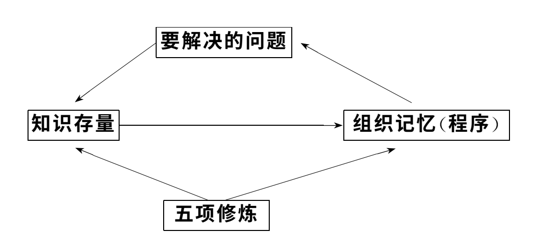


图2.7.9 组织创新的方向

(3)从组织理论的角度来看,五项技术无论在结构、系统、计划、人群、文化及至协调诸方面都将引导组织创新的不断发展。

组织结构通常由标明权限和责任的组织图来描述,它是正式规则和程序的框架。但是,使组织变得富有生机的不只是这样,重要的是,组织内部的人群对于遵从程序和接受权威的意愿。正式组织鼓励人群接受权威,而权威的运用反过来强化了正式结构。大量的研究表明,创新活动需要广泛的协调和密集的信息交流,而这些又需要来自组织的支持,因此,正式组织需要弹性。这里弹性是指组织中的人们遵从程序和接受权威的意愿,而五项修炼中共同愿景的建立就能够较好地解决这一点。

企业计划的过程也是对企业的优势和劣势、机

会和威胁分析的过程，因此，利用计划可以寻找到有利于企业发展的愿景，而计划的过程此时也将转化为一种学习过程。

五项修炼所提供的技术还有利于组织文化的发展。组织文化规范人群行为、价值观并且能够提高组织的凝聚力。例如，在一个组织中，如果其文化规范鼓励那些对创新有极其重要的活动和行为（如开放和冒险精神），则这种组织中的成员在从事这些活动时将会受到激励，而组织中发生创新的机会就越多。五项修炼不仅能够通过共同愿景的建设在组织内部创造出一体感，而且还会培养出一种相互信任、乐于承担责任和愿意承受风险的精神。

总之，在组织理论看来，五项技术将现代组织理论所追求的目标——即正式组织和非正式组织的结合得到了较好的解决。

（4）学习型组织理论的缺陷。学习型组织理论的缺陷主要是源于自身理论体系的不足。彼得·圣吉声称学习型组织作为一种理论创新是“系统动力学”在管理学理论中应用的结果。但整个理论的“动力”解释是很不充分的：即个人为什么要去追求自我超越？组织为什么要去建立共同愿景？等问题的解释是不充分的。在学习型组织理论中，基本的动力解释是：五项修炼的动力均源于“创造性张力”。这种动力解释不仅模糊了个人利益与组织利益之间的冲突，而且模糊了不同性质的组织其生存的价值。如“活出生命的意义”在实际操作中很容易诱导个人放弃自己的利益。

组织的动力问题实质上是一个关于人性假定的问题，在组织理论中，关于人性的假定已有多种，如泰罗的“经济人”、梅奥的“社会人”、马斯洛的“自我实现的人”等，不同的人性假定会演绎出一套结论迥异的理论体系。如果说五项修炼提供了一套可供操作的并且有利于组织创新的技术可能是最合适不过的。

二、学习型组织的进一步发展

1997年爱荣·迈拉（Arun Maira）和彼得·斯科特—摩根（Pater Scott—Morgan）在学习型组织的基础上提出了“加速度组织”（The accelerating organization）这一概念。其主要意图是指：当今企业的外部环境正处在一个急剧变化的时代，几乎所有企业都面临了组织转型的问题，而现有的转型实践表明，许多影响较大的观点或理论也需要进一步完善。流程再造的基本观点是，有了一个良好的流程才会有一个好结果。但流程是无法自行学习的，而只有组织中的人群能够学习，并能够促进流程的改善进而发挥流程的绩效。因为成败在人，只有变革组织人群的人性——训练他们、培育他们、启迪他们、倾听他们并且领导他们才能形成加速度组织。所谓加速度，也就是使组织更加快速地适应外部环境的变化，在时间上取得竞争优势。

加速度组织是在学习型组织理论上的进一步发展，它表现在加速度组织明确地指出了要改变组织人群的人性，而不是依赖“自我超越”，因而弥补了学习型组织的“动力”不足问题。除此之外，加速度组织还为未来企业的经营管理设定了如下六个方面的目标：

（1）企业战略上的灵活性（Strategic flexibility）。传统的企业发展战略所面临的外部环境有如下几个特征：①环境变化缓慢，如技术等；②竞争对手很容易识别；③环境变量较少。而当前企业所面临的环境已发生巨大变化，其结果是无法对未来进行预测。因此，与外部环境密切相关的企业发展战略必须作出相应的调整，为了能够应付未来市场环境的变化，企业的发展战略应该具有一定的弹性。对于加速度组织而言，战略弹性化就必须做到：

①改变心智模式，即改变以往的机械的、简单因果关系的思维模式，特别要清楚地认识到当前企业的外部环境已发生实质性变化这一事实；

②决策和执行者必须能够全身心投入，即要求实际运作者要有高度的责任感和成就感；

③要善于运用团队来运作，要使用每个人都能够参与和认同的决策方式。

④培养组织的核心价值观，核心价值观是个人价值观融合的结果；

⑤选择一个适合于本公司建立共同愿景的方式；

⑥成立一个战略小组，该小组主要负责指导企业战略发展的流程而不是制定发展战略。

传统的企业发展战略制定的过程与战略弹性化之间的比较如图2.7.10所示：

数据收集 → 分析 → 选择 → 规划

传统的企业发展战略制定过程

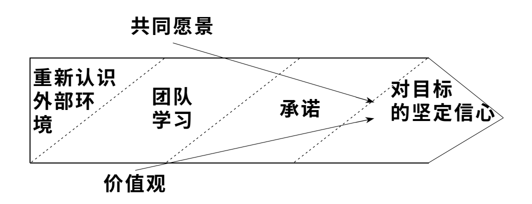


图 2.7.10　传统的企业发展战略与战略弹性化之间的比较

(2)增强组织的应变能力(Change—readiness)。管理的最终目标是增强组织的应变能力,是指管理者要科学地引导人们不满足于现状,并且为实现组织的共同愿景而采取行动,为此管理者需要了解组织内部成员抗拒变革的原因,指导他们转变心智模式并能够自我超越。

组织转型需要有一种动态张力,他们提出了衡量组织转型的五个标准:

①组织成员必须清楚地认识到组织变革是必须的;

②所倡导的变革是适当的;

③组织成员具有自我超越精神;

④组织成员拥有一定的技能以达到目标;

⑤)变革行为有一定的制度保障。

(3)隐藏的杠杆(Hidden leverage)。在学习型组织理论中,杠杆是指解决问题的最有效手段,有"四两拨千斤"之喻。因此,小而专注的行动,能够产生重大、持久的改善。

但是,这种高效的杠杆解在复杂的系统中不仅是不明显的而且寻找它也没有简单的规则可行,因而是隐藏着的。

加速度组织论明确地提出寻求这种隐藏着的杠杆解,除使用学习型组织理论中所提供的五项技术外,加速度组织论提出要注意那些在行为中起作用的无形规则。

在组织行为中,人们多数注意的是一些成文规则,如纪律、职权和义务等等;但实际上真正起关键作用的是那些看不见的无形规则,如人们的习惯、价值观等。加速度组织论认为通过对五项修炼和对无形规则的重视,组织在解决所面临的问题时寻找那些高效的杠杆解的概率就会上升。

(4)组织运行的整体性(Operational alignment)。组织运行的整体性是指在组织转型时构成组织的各个部分和内容从有形的到无形的都要能够和谐而协调地转变,如管理政策、组织结构、企业流程、心智模式以及企业的各种资源等。

下述原则是加速度组织论所提供的一些可供参考的建议:

①组织转型的变革管理和组织业务的日常管理应合二为一,以保证组织运行的连续性;

②为了保证组织能够持续地变革,组织可以同时设置两种机制:一种是半永久的结构,它是直线型的固定结构如企业流程;另一种是改革机构,是跨部门的横向机构,可灵活建制。

③流程变革可按以下三个步骤来进行:

第一步是流程变革初期只处理日常的严重的紧急议题,这些议题包括顾客问题、设备故障等;

第二步是建立团队来处理所有需要改善的流程;

第三步是建立团队来处理组织的基础建设,如信息系统、职工培训和绩效的评估等。

④设计、运行并评价整合的流程。

⑤组织参与(Organization involvement)。为了使组织内的成员成为组织变革的主导者而不至于成为变革的牺牲品,就必须让组织中各部门成员尤其是一线人员参与组织中的每一个重大变革。因此就需要设计新的组织形式。我们在第五章对未来组织的原则和形式作了详细论述,这里主要介绍一种能够满足组织各部门参与需要的扇形——团队组织:

在新型组织中有五种较为重要的团队:①半自主的作业团队,即专门负责某项作业;②专业小组,如产品开发小组,以兼职为主;③问题解决小组,以兼职为主;④经营管理团队,如协调设计小组;⑤学习团队,如质量管理小组等。

这些团队在组织中的联系状如扇形(如图2.7.11所示)。

实线表示独立作业的团队,这些团队可以用以完成特定的任务,虚线表示每一团队中都有来自其他团队的代表,团队汇集于最底端的点是一个协调中心。

本田汽车公司采用的结构就是这种扇形——团队结构,这个公司的最高经营者及其经营团队在东京总部共用一个大办公室,他们认为自己最重要的工作之一就是组建并支援各种作业的横向团队。

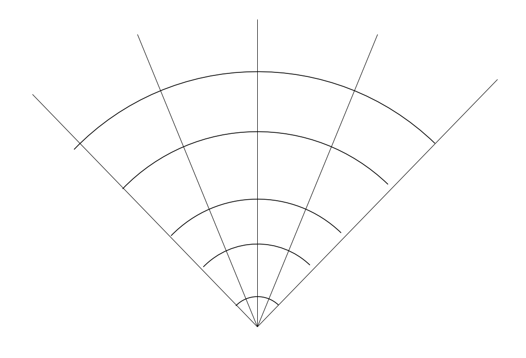


图2.7.11　扇形——团队组织

(6)加速度学习(Learning acceleration)。加速度学习是指组织中的人必须学会了解自己对顾客、同事、资金提供者、供应商等利益相关的人什么方面最有价值,而在提供价值时又要比现有的或潜在的竞争者更有效率,随着组织的持续不断的变革,组织中的人们必须加速学习,直至把变革过程也视作是学习过程。

对于加速学习的主要要点有:

①组织变革的关键是提高组织的运作效率及成长能力。

②加速度组织必须能创造出促进个人、团体、组织大团体乃至社区的各种学习方式的学习环境,并且也是开放式(即跨出组织边界)的学习环境。

③知识可以划分为两种:一种是成文的,即可以通过语言、文字、图表等来表达的知识;另一种是默识的,即只能意会无法言传的知识。前一种知识的共享较容易做到,后一种做起来虽然困难,但它们共享所产生的力量是无法比拟的,因为这种知识的共享在组织内部会产生广泛的默契,使组织更具弹性也易于协调。

④加速度组织需要做到持续地保持创造性张力、可以流通的组织界限、充满弹性的组织架构(如扇形组织)和较少的规则约束。

⑤通过精益求精的方式来鼓动知识的创新。

加速度组织为未来管理所设定目标及其相互关系如图2.7.12所示。近几年来,东西方企业都在不断地倡导学习型组织,甚至政府也在推动各种学习型组织的方案,这些做法都旨在将学习的主体对象由个人学习推衍成团队学习,进而到组织甚至整个社会的学习,而真正在群体内创造及运用知识的价值。为了达到快速学习,以求在运行绩效上取得快速改善、快速创新,同时满足个人的自我实现、使员工的士气及能力得以上升、顾客的满意程度提高和股东投资回报的增加,组织需要快速建设加速学习的环境和条件。

学习是为了变革,是为了提高组织对急剧变化的环境的应变能力,而这些也正是组织创新的初衷。

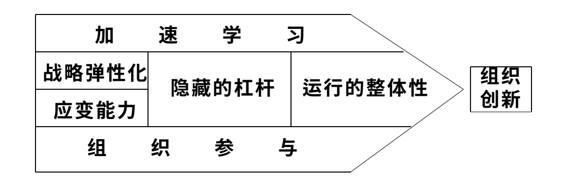


图2.7.12　加速度组织

第三篇　管理创新

第　三　篇

第一章　现代企业与管理创新

一、现代企业与现代企业管理

1. 何谓现代企业

什么是现代企业?当代企业并非都是现代企业，这就是说现代企业只是当代企业中具有某些特征的企业，这些特征为:

(1)具有现代企业制度。所谓现代企业制度实质上是指公司制度。在长期的企业发展过程中，与不同的产权形式相适应逐渐形成了企业的三种法律制度形式，这就是:①业主制(Proprietorship，或称 Single Proprirtorship，即个体业主制);②合伙制(Partnership);③公司制(Corporation)。在当代西方所有的企业中，大量的企业尤其是中小企业采用的是个体业主制和合伙制，采用公司制的企业为数并不很多，但由于这些公司往往规模巨大，故成为所在国经济发展的中坚力量。采用公司制的企业之所以能称之为现代企业，是因为公司制是一种比业主制和合伙制更为优越、更适合现代大生产方式、更有利于企业资源有效整合的制度形式。

通常业主制企业是最简单的企业形式，只有一个产权所有者，企业就是业主的个人财产，由业主直接经营。业主享有该企业的全部经营所得，同时对它的债务负完全的责任。如果经营失败，出现资不抵债的情况，企业主要用自己的家财来抵偿。这类企业规模很小，结构简单，几乎没有任何内部管理机构，不需要复杂的管理。这类企业建立和歇业都很简单，只需小资本便可开张，当有问题时便关闭。这类企业通常只存在于那些无需投资很大的领域之中，如零售商店、个体理发、个体农业、单个开业的律师、医师、个体餐饮业等。

合伙制企业往往是个体业主制企业的扩张形式，这类企业是在两个或两个以上业主的个人财产基础上成立并经营的。合伙人分享企业所得，共同为企业债务承担责任。由于合伙之后，资本规模比个体业主来得大，故经营的复杂性也相应提高，但又由于合伙制企业中的合伙人须承担无限责任，且每一个合伙人又不能对企业的经营活动单独行使完全的控制权，这样陡增了合伙人的风险，使生产规模的扩大受阻。

公司制则不然，公司制企业是一个法人团体，它是以法人的名义行使自己的民事权利，承担民事责任，有权举债、签订合同，能在法院起诉和应诉;公司的产权分属股东，股东享有公司剩余索取权。公司制最突出的优点是:①公司股东只对企业的债务负有限责任，即只在他们缴纳的股金范围内对企业的债务负责，从而使公司大规模发行股票，出让股份筹集资本成为可能，以适应现代大生产方式的要求。②公司的股东不能像合伙制企业中的合伙人那样，直接作出经营决策和代表其他合伙人与他人签约，而是由股东大会按一股一票的原则投票选举董事，组成董事会并代表公司法人从事经营活动，董事会则聘任总经理等高级管理人员从事公司的日常经营管理，这样保证了公司的管理权在管理专家手中，使公司的资源配置更为有效。③公司制度由一系列法律法规加以保证与确认，使公司的存续性、公司的运作处在公共监管之下，确保了公司机会主义行为的减少，也适应了股东们不再参与公司的直接营运但又得关心公司运作状况的要求。从公司制的这些优点来看，公司制更符合现代化大生产的要求，更适合生产力发展的需要。

(2)现代大生产方式。具有现代大生产方式是现代企业的特征之二。现代大生产方式是指以大规模分工协作为基础的机器生产的组织方式。这种组织方式有四个特点:①生产阶段的并存性，即由于分工，使不同的生产阶段可以相对独立，并在同一时间内，各自生产出相应数量的产品以满足相互需要，从而保证整个生产过程的连续进行;②生产过程的连续性，即由于协作，使各个独立的生产阶段和劳动工序密切协调，形成一个相互依赖和相互衔接的连续生产过程。前一生产阶段的终结，正是后一阶段的开始，不能有所间断;③生产要素的比例性，即为了使整个生产过程的各个生产阶段和各个分工部分既能够同时并存又能够连续工作，要求每一工序和每单位必须按时按量完成自己所承担的任务，提供一定数量的零件供后继生产单位和生产阶段使用，为此就必须有计划按比例地组织生产，分配各种生产要

素;④分工协作的基础是工作程序和工作方法的标准化,而标准化的确认既是对员工的一种挑战和促进,又是大批量生产的良好开端。

这种生产方式并非当代所有企业都能够采用,这是因为这种生产方式有其特定的适合领域。这种领域笼统地说是产品构造比较复杂的生产领域。单一产品结构且无须复杂工艺的领域往往不必采用这种生产方式,而且不采用这种方式更为经济和适宜,如律师、医生以及一些简单的服务业等便是如此。这种生产方式存在的前提是大机器生产体系。大机器生产体系的存在一方面需要大量的资本投入与沉淀,另一方面需要有大量的产品需求,它不可能为小规模、小批量的生产而开动,如大容量炼铁炉不能为仅炼几吨生铁而生火,流水线不可能为生产几辆汽车而运转。现代大生产方式的这些特征注定了并不是当代所有的企业都能采用这种生产方式,而只有规模巨大和资本雄厚的公司才采用这种方式。

这种方式之所以成为现代企业的特征之一,从本质看是因为这种生产方式在人类文明史中最先进、最有利于生产力的发展,其次则在于这种生产方式有助于企业大规模发展,有助于企业资源的有效配置。

(3)大规模产销活动。大规模产销活动作为现代企业的特征之三,是因为它不可能由规模很小的业主制和合伙制企业承担,也不可能由传统的作坊式管理结构来承担。一方面,大规模产销活动使得企业内部实行分工以提高效率成为可能;另一方面,货物产销流动的速度与衔接也需要鼓励把不同单位整合到同一企业中来。这样就能实现规模经济和节约交易费用,在更大范围内实施资源的有效整合,使具有现代面貌的企业广泛地发展与涌现。

大规模产销活动的展开成为现代企业的特征。实施大规模产销活动的企业至少会有以下几个更具体的特点:①对某种产品的生产不限于单一的工厂,而是并行地在一个企业内开设多家工厂来生产该种产品。②对一种产品的生产经营,不只限于生产过程,而是把该产品所需原材料及其销售渠道的某些部分也纳入企业,实行有选择的供应、生产、销售以及研究开发的联合经营。③一个企业内不仅经营一种产品,而且同时生产销售若干种相关或者不相关的产品。这三个特点就是通常所说的横向联合、纵向联合和多样化发展,这三个特点使现代公司最终成为能够全面扩张的机体,走上持续发展的道路。

从现代企业的上述三个特征来看,我们可以将现代企业定义为具有现代公司制度、采用现代大生产方式、从事大规模产销活动的经济组织。根据这一定义,当代所有企业中的确有一大批不能称之为现代企业,考虑到这些企业的时代性和其发展可能,姑且称之为准现代企业,以便与传统企业相区别。

2. 现代企业管理

现代企业管理就是现代企业的管理,即具有现代公司制度、采用现代大生产方式、从事大规模产销活动的企业的管理。严格地说这种企业管理与其他非现代企业的管理是不完全一样的,然而,管理不过是在企业制度规范下有效整合企业资源以达到企业目标及责任的动态过程,从其整合企业资源这一点来看,现代企业管理与非现代企业管理又应该是基本一致的,这也就是说,现代企业管理既具有企业管理的一般共性又具有其独有的特性。

(1)现代企业管理的特性。

现代企业管理的特性是与现代企业的特性相关的,因此现代企业管理的主要特性可以从以下几个方面加以概括:

①适应法人治理结构的组织管理。现代企业是公司制企业,故它有两项最基本的特征,第一,公司在法律上具有独立的法人地位,这种法人地位的产权基础是它所拥有的法人财产;第二,公司不是由出资人作为个人来进行管理,而是由一个法人治理结构来经营与管理。公司的法人治理结构的设立,其目的是既保证作为经营专家的高层经理人员放手经营,又不至于失去出资者对经理人员的最终控制。为了适应法人治理结构的需要,公司制企业需要设立与其目标相一致的组织体系和管理方法。

法人治理结构是由股东大会、董事会和高层经理人员组成的执行机构三个部分构成。这三个部分的职权范围、责任层次都由公司法和公司章程加以确立,从而保证了法人治理结构的规范化和长久化。在法人治理结构的总体架构下,现代企业根据本企业具体情况设置与之相适应的组织体系,其形式多种多样,如事业部制、矩阵制、项目组织制、三维立体组织制等等,以便有效地管理公司。

法人治理结构实际上体现了股东大会、董事会、高级管理人员组成的执行机构的责权利划分和相互之间的关系。责权利划分为法律所规定,而相互之间的关系却并非是静止的,如股东大会和董事会之间的信任托管关系,董事会与公司经理人员之间的委托代理关系,以及股东、董事和经理人员的相互制衡关系会在公司实际运作中发生变动,这就需要管理。

此外,所设立的组织体系要有效发挥作用也需要对组织进行管理。这种管理首先是处理上面提及的由法人治理结构产生的一系列问题,其次在解决大规模企业的组织协调控制问题,这便是一种特殊性。

②适应大规模产销活动展开的生产销售管理。现代企业具有实力从事大规模的产销活动,这种产销活动范围已不局限于本国市场,而扩展至多国市场。这样就产生一系列非现代企业未曾遇到的新问题,如大规模生产的标准化控制问题,公司下属的非本土企业生产和经营的控制问题,多国市场的了解和占领问题,多国竞争的策略问题等等,适应这些问题解决的需要,便有一系列新发展的适应大规模生产销售的管理。这些管理是其他企业无需采用,也不能采用的。

实际上大规模产销活动的展开也会引起现代企业在其他方面的管理需求,例如组织体系本身就是适应多品种经营、跨国跨地区生产的一种组织形式。而对事业部的授权、责任划分、与其他部门关系等的确定和协调实为组织管理的必要方面。又如大规模产销活动展开后对员工素质、员工才能发挥方面的考虑,这是人力资源管理方面的新命题。

③与大规模生产销售相适应的管理方法和手段。只有当大规模生产销售开展时,一些现代的管理方法和手段才可能运用,例如线性规划、网络计划技术、多目标决策方法、随机分析、预测技术等。这些管理方法和手段从某种意义上看就是现代企业管理的特殊管理方法和手段,其产生和发展本身就是现代企业产生和发展的产物(我们在后文将详细讨论),从这个意义上来说,这些现代管理方法和手段,实际上就是现代企业管理不可或缺的一个组成部分。

这些与大规模生产销售相适应的管理方法和手段是现代科学技术在管理中的延伸,实际上就是为解决大范围资源优化整合的问题,因此这些管理方法和手段的特殊性还在于它们是现代科学技术的结晶,在于它们本身的科学性。显然这一特殊性与现代的含义更为相关,故这些管理方法和手段的运用就可以成为现代企业管理的特性之一。

(2)现代企业管理的共性。

现代企业管理的共性方面是指一般企业管理都要涉及的方面。这些共性可从以下五个方面加以概述:

①人机协调。现代企业是用机器来生产产品的,而机器则是由人来操作的,于是就有一个人与机器的协调问题。如果操作者与机器不能一致,就会降低效率,就会生产出不合格产品,从而浪费企业资源,不能完成企业目标和应负责任。而这就引出两个方面的深层问题:即员工素质的提高与机器本身的改良和发展。

②生产环节的衔接。尽管现代化大生产条件下的专业分工细化提高了生产效率,但一个企业产品的产出依然需要多个生产环节,而生产环节的衔接不仅关系企业运作的正常化,也关系到企业资源的有效配置问题,如果我们把生产环节的概念扩大至从资源进入企业直至产品最终进入消费者手中进行使用,那么其中的衔接问题就不仅局限于单纯的产品生产过程,而且还存在于产品的销售、产品的售后服务等诸方面。

③人际关系问题。企业是一个人群组织,企业的员工既是企业的资源,为资源整合的对象,又是整合资源的出发者。为了实现企业的既定目标和应负责任,企业的员工同样要进行分工协调。需要特别指出的是,人不是机器,有七情六欲,人的效率受人的精神、心理等影响甚大,因此企业中人际关系的调整是企业资源整合的重要方面。

④资金筹措和运用。企业作为一个经济组织其目标一般应该是产出最大化或利润最大化,而这涉及两个基本问题:即如何在有限的资源条件下提高使用效率使产出或利润最大,如何在既定的产出条件下使投入最少、最节约。这两个方面都离不开企业对资金占用和筹措的有效性。进一步说,涉及企业对其资产的整体盘活和投入多少资产、投入方面选择,以及投入后资产、资金的周转等问题。

⑤与环境的适应。企业作为一个组织是在特定的社会、经济、文化环境中生存与发展的,企业只有不断地与现时变动极快的环境相适应才有可能存续。为此,企业就必须不断地与环境相协调,以保证企业的产品为社会所接受,为消费者所认可。与环境相适应进而谋求在环境中得到发展,是企业管理的一个重要方面。

二、对管理的再认识

现代企业当然与现代管理相吻合,但是现代管理不过是过去管理创新的结果。如果我们不认识管理究竟是什么,恐怕只能从表面上把握现代管理的特性,而无法在此基础上创新。

1. 管理的再定义

自从法国人亨利·法约尔(Henri Fayol,1841～1925)在其名著《工业管理和一般管理》中给出管理

的概念之后,它就整整影响了一个世纪。法约尔认为,管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,在这种活动中由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。计划包括预测未来和拟定一个行动计划;组织包括建立一个活动的双重机构(人的机构和物的机构);指挥包括维持组织中人员的活动;协调就是把所有的活动和工作结合起来,使之统一并和谐;控制则注意使所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。法约尔的这一看法使人相信当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,你便是在进行管理,管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔作为一个毕生从事生产企业管理的管理者,在其几十年的管理工作经历中悟出的管理定义,应该颇有实践的支撑,因此他的看法也就颇受人们的推崇与肯定。美国商学院70年代使用频率很高的教科书是这样来定义管理的:“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”这一定义虽然表面上与法约尔的表述不同,但两个基点是一样的,即管理是一种活动,一种协调性活动。如果我们把计划、组织、指挥、协调、控制活动的目的放在一起考察的话,我们应该同意法约尔所说的五个要素都是协调他人的活动。法约尔对管理的定义受到了挑战,日本著名经营管理学者占部都美认为法约尔关于管理的定义仅说出了管理由计划、指挥、组织、协调和控制五种因素构成,而并未给管理确定统一的概念。乌尔里希则认为法约尔“没有确定一定的决定什么是管理、什么是组织的准则”。著名管理学家赫尔伯特·西蒙甚至提出自己关于管理的定义以反驳法约尔的定义,“管理就是决策”这一概念颇有知名度,但并非没有缺陷。

假定把法约尔对管理的定义看作是古典的,那么从这一古典定义中可以肯定的是:①管理是一种活动;②管理这种活动由五个因素即计划、组织、指挥、协调和控制构成。然而尽管确认了管理是一种活动,却没有给定是何种活动,而如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话,那么管理就成了一项具体的活动而失去了它统一的实质。管理应该有着比这种定义更确切、更抽象的内涵与本质。

首先,管理作为一种活动,一定是在一个特定组织、特定时空环境下发生发展直至结束,从时间的角度来看管理是一个动态过程,因为时空环境并不是静止的。

其次,管理这种活动的发生是有目的的,绝非无目的的发生,那么该目的是什么呢?显然这与管理的出发者欲达成的目标相关,这一目标可以是组织的目标。

再次,达成组织目标是需要资源的,但世上资源有限,供给有价格,这就使得达成组织目标有一个成本与收益的比较,有一个产出的衡量。

另外,当成本与收益比较存在之时,管理活动的具体形式和管理活动的方式就有一个选择,管理活动就有了一种程序性安排,这就是管理本身的选择和安排。

根据上述讨论,我们可以给管理下一个统一的符合其实质的定义:管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动,故而它们可以归入管理的范畴之内,但它们仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因而它们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。由于管理是一种活动,它必定在一定的时空中发生,活动的始末便是一个过程,因此管理的实质及其功能是在这个过程中显现出来的。这个过程可用一个简图加以反映(图3.1.1)。

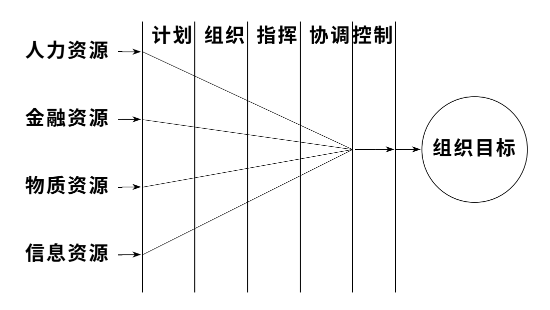


图3.1.1　管理定义图解

2. 管理职能的考辨

管理既然是一种整合资源的活动,那么必然有实施此活动的出发者,即管理主体。显然管理主体是人,因为只有人才可能有目的地去整合资源以达成组织的目的。同样,既然是一类活动,那就有活动作用的客体,这一客体根据定义应该是组织的资源。这样作为管理的客体就不局限于组织内的人,还包括组织拥有的金融资本及物化的资本、物质资源(比如

原料、动力等),信息情报及传递网络等,包括这些资源的综合性配置场所及对象、过程。管理主体对管理客体实施管理以达成组织既定目标与责任,这就是管理过程,这一过程包含着巨大的不确定性:

(1)管理客体的不确定性。表面上看这一命题不成立,因为从逻辑上讲不确定的对象不能成为真正的对象。事实上,这里所说的管理客体不确定性是指确定客体的条件的不确定性。例如,作为管理客体的组织内的员工是确定的,但又是不确定的。在管理过程中员工的确定性在于就是这些自然人,而不确定性在于这些员工会由于当时的心情、思想、偏好等影响其原本可以发挥的能力和技巧,造成与其他资源配合上的失误或差错。又如作为管理客体的设备是确定的,但在管理过程中又是不确定的,因为设备效能的发挥受到具体管理与当时众多外界环境因素的影响,例如,天气暴热使设备运转略有变异,而这种变异有可能造成"差之毫厘,失之千里"。

(2)管理运行的时空不确定性。管理过程是在一定的时空中展开的,这种时空的一定性既是确定的又是不确定的。时空的不确定性关键在于时空本身在运动变化,即随着管理过程的展开而循其自身规律发展变化。例如,决定在股市上作一次投资,股市就成了这次投资活动的空间范围,何时投入、购买何种股票这一决策受到决策过程中股市本身变化的影响,这种决策一定是交互式的决策。又如在设定未来的发展方案时,那么未来的发展一定是在未来的时空中展示,未来的时空将发生什么样的与现时时空不同的变异,既是不确定的,也是战略管理中最难以把握和解决的。

(3)管理工具、手段的不确定性。管理主体必须运用一定的管理工具、手段、方法作用于管理客体以获得资源有效整合的效果。这些现有的管理工具、手段和方法是确定的,但它的运作效果是难以确定的,尤其是"软"的管理方式方法,如人际沟通的方法、精神激励办法等,更何况已知的管理工具、手段、方式等的作用效果不过是过去管理主体在当时特定时空条件下的结果,管理主体凭此来选择管理工具、手段等就会有误,也许某一客体是现有所有的工具、手段等无法作用的,需要创造一把新钥匙才行。管理工具、手段、方法的不确定性还在于一些"软"工具本身是非定性定量的东西,如精神奖励这种方法,它对一个具体的管理客体来说是不确定的。

(4)管理实施结果的不确定性。由于上述诸多方面的不确定性导致管理主体作用于管理客体的效果也是不确定的,即一定会与既定的目标和应负的责任有所不同。甚至即便达成了既定的目标和责任,对该效果的评价和认可也会受到当时条件下组织与管理主体自身的变化的影响。管理实施结果的不确定性是一种事后的东西,它与既定的目标和责任相比会出现两种不同的状况,即可以接受或不能接受,因此如何在结果尚未达成之前在管理过程中努力,使最终的结果可以接受,这又是管理的重要内容。

管理过程中的诸多不确定性是阻碍有效配置资源以达成组织既定目标与责任的障碍,作为管理主体为此就必须在管理过程中寻找一些特殊手段或行为来帮助降低这些不确定性,使实际的结果与预期的目标相一致。计划、组织、指挥、协调、控制等就是这一类的行为活动。

计划是指对未来的行动或活动以及未来资源供给与使用的筹划。计划指导着一个组织系统循序渐进地去实现组织的目标,而计划的目的就是要使组织适应变化中的环境,并使组织占据更有利的环境地位,甚至进入一个完全不同的环境。计划在组织中可以成为一种体系并有其内在的层级,如战略计划是最高层次的、总的长远计划,职能计划与部门工作计划则为中层的操作性较强的计划,而下级的工作计划则为近期的具体计划。从计划的定义、目标及其功能来看,计划无非是一种降低组织在资源配置过程中的不确定性的一种手段,事实上无论是战略计划,还是职能部门计划,对未来行为的一种筹划就是希望通过事先的安排有准备地迎接未来,或按照设定目标循序渐进地工作,从而减少未来不确定性对组织的冲击,减少未来工作过程本身可能产生的不确定性。

组织有两个含义:一是指将组织内各种资源按照配比及程序要求有序地进行安置;二是指一群人按照一定的规则为了实现一定的目的组成一个团体或实体。作为一种行为活动的组织自然是指前一种含义。在这种含义下的组织事实上也是一种降低不确定性的手段。试想如果不能将无序的资源按照配比及程序的要求使资源在整合之初及整合过程中达到有序化,有效配置资源就成为一句空话,而这样一种有序化行为也就是降低预定成果或业绩获取的不确定性。

指挥是指领导与指示组织的所有人同心协力去执行组织的计划,实现组织的目标。指挥涉及四个方面的功能:一是及时根据外界环境的变化,指示组织内所有人与资源配合去适应环境,采取适当的行为;

二是调动手下员工的积极性，激励他们奋发努力，给他们创造发展的机会；三是有效地协调组织内的人际关系，使组织内有一个良好的工作氛围，从而降低内耗；四是督促员工尽自己的努力按照既定目标与计划做好自己专职范围的工作。从指挥的四个功能来看，既要降低员工在劳动过程中努力程度难以判断的不确定性，又要降低组织内与组织外经常性不一致的非确定性问题，还要督导所有员工按照责任要求进行工作以防止某个员工的工作差错导致全体的差错。因此指挥这一行为活动也是一种降低组织运作过程中不确定性的手段。

协调是指资源按照规则和配比安排的一种活动，也是将专业化分工条件下各自的工作行为和成果有序统一的活动。专业化分工由于一个人只须从事既定的一类工作，使之容易提高从事这类活动的技能和加强知识的积累，从而使工作效率得到提高，然而专业化分工本身也带来风险和不确定性。这种由分工之后的合作不在一个工作主体之间进行，而是在多个工作主体中进行的状态，直接导致了不同工作主体之间的配合问题。如果配合不好则可能使总体效率下降，甚至产生负效用。为了防范这种状况的出现，就需要协调行为，没有协调就不会有合力，由分工产生的不确定性就无法消除。

控制是指根据既定目标不断跟踪和修定所采取的行为，使之朝着既定目标方向运作并实现预想成果或业绩。由于现实行为是在各种不确定性因素下作用的，故每一行为有可能会偏离预定要求，从而可能使既定目标或业绩难以达成，虽然这是组织所不愿见到的。为了防范这种状况的产生，控制这一类行为就非常必要，因为通过控制这种行为可以降低工作行为及其结果与既定要求和目标的不一致性。

传统的管理理论将计划、组织、指挥、协调和控制看作是管理的职能实在是局限了管理的内涵和管理职能的内涵。假定管理职能就定义为管理分类活动的总称，那么现在与未来的管理职能绝对不仅仅就只有计划、组织、指挥、协调和控制。例如，信息社会中信息的收集与处理这类活动就应该属于管理活动之中，也可称之为管理的职能。这就好像有的管理著作将领导、监督也称为管理的职能一样。所以准确地说，计划、组织、指挥、协调和控制只是帮助进行资源有效整合，降低不确定性和风险以达成目标的手段，并不是所谓的“管理职能”。

3．管理特性的分析

管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。自从有人群组织以来，便存在管理这一类活动，这种活动不同于文化活动、科学技术活动和教育活动等，是因为它有其自己的特性。

（1）动态性。管理这类活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此管理不是停留在书本上的东西，它是现实实践过程中的操作。书本上的东西最多是管理实践的总结或理论的推演，它是一种静态的东西，学习管理需要学书本上的东西，但更重要的是学会在什么样的状况下如何实施具体的管理。哈佛大学注重案例教学，其实表明哈佛的教授们对管理真谛的一种认识与反映。事实上，由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的不同性，这种不同性就是动态特性的一种派生，使得不存在一个标准的处处成功的管理模式。

（2）科学性。管理的动态特性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的，但还是可将其分成两大类：一是程序性活动；二是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循，照章运作便可取得预想效果的管理活动。所谓非程序性活动就是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的，实际上现实的程序性活动就是以前非程序性活动转化而来的，这种转化的过程是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。对新管理对象所采取的非程序性活动只能依据过去的科学结论进行，否则对这些对象的管理便失去了可靠性，而这本身也体现了管理的科学性。

（3）艺术性。由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下，这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式，特别是对那些非程序性的、全新管理对象而言，则更是如此，从而造成了管理活动的成效与管理主体管理技巧发挥的程度相关性很大。事实上，管理主体对这种管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另一方面由于在达成资源有效配置的目标与责任的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样，因此在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理之中，这也是管理主体进行

管理的一种艺术性技能。艺术性这种东西更多地取决于人的天赋与直觉，是一种非理性的东西，管理有时就是一种非理性的活动，否则就不会有许多人认为“管理没有理论”。

（4）创造性。管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关，这就是创造性。管理既然是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照，那么欲达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。管理活动是一类创造性的活动，正因为它是创造性的活动，才会有成功与失败的存在。试想如果按照程序便可管好的话，如果有某种统一模式可参照，那么岂非人人都可成功，成为有效的管理者？管理的创造性植根于动态性之中，与科学性和艺术性相关，正是由于这一特性的存在，使得管理创新成为必然和必需。

（5）经济性。资源配置是需要成本的，因此管理就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价而取得的，这里有个机会成本的问题。其次，管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较，因为在众多可帮助进行资源配置的方式方法中，其所费成本不同，故如何选择就有个经济性的问题。再次，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同资源供给和配比，就有成本的大小，这就是经济性的另一种表现。

管理的上述五个特性是相互关联的，是管理性质的五个不同方面的反映。

三、管理创新概念的产生与内涵

管理创新这个概念一定与管理相关。何谓管理？管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。这个定义的核心是有效整合组织资源以达成组织的既定目标与责任。有效整合组织资源涉及许多方面的因素和问题：资源从哪里来，怎么来；怎么利用和配置；操作的步骤和程序是什么；资金怎么解决；借还是自筹，借怎么个借法；产品生产出来放在哪里，销给谁，怎么销；等等。而组织的既定目标和责任也涉及许多方面的因素和问题，如目标决策是否正确，如何决策为好，环境变化后目标是否要修订，怎么建立一个有效的组织体系以保证协作分工，如何激励员工达到目标，怎样去实现市场占有率目标等等。这些问题的解决过程便是管理过程，这些问题本身的处理就是管理。从管理的这个定义来看，管理创新似乎应该是：用新的更有效的方式方法来整合组织资源，以期更有效地达成组织的目标与责任。假定这个概念基本成立的话，那么最早论述管理创新的学者当推著名的经济学家约瑟夫·熊彼特。

1. 熊彼特的概念

约瑟夫·熊彼特于1912年出版了其名著《经济发展理论》，在书中，他首先确定了创新的含义，将创新这个概念纳入经济发展理论之中，论证了创新在经济发展过程中的重大作用。熊彼特认为：创新是生产手段的新组合，“生产意味着把我们所能支配的原材料和力量组合起来”，这种意义下的创新概念包含下列五种情况：“①采用一种新的产品——也就是消费者还不熟悉的产品——或一种产品的一种新的特性。②采用一种新的生产方法，也就是在有关的制造部门中尚未通过鉴定的方法，这种新的方法决不需要建立在新的科学发现的基础之上；并且，也可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中。③开辟一个新的市场，也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。④掠取或控制原材料或半制品的一种新的供应来源，也不问这种来源是已经存在的，还是第一次创造出来的。⑤实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位（例如通过‘托拉斯化’），或打破一种垄断地位。”从熊彼特的创新概念中，我们已经看到了管理创新的部分内涵。

熊彼特的创新概念首先是指采用一种新的产品，而不是指开发一个新产品，这是非常重要的，因为开发一个新产品属于技术创新，而采用一种新产品实则含有向消费者推销一种他们尚不熟悉产品的方式方法的运用过程。而他所指出的采用一种新的生产方法，完全可以理解为采用一种对组织内资源进行有效配置的新方式新方法。开辟新市场、控制原材料或半制品的一种新的供应来源，实现任何一种工业的新的组织可看作管理顺应环境变化以实现组织目标必须要考虑的问题和必须从事的活动。因此，熊彼特所指创新概念的五个方面，虽然他本意是要说明它们在经济发展中的功效，但实质上是含有了创造全新的资源配置方式方法的内在含义。事实上，如果从创新角度来考察经济发展过程的话，整个经济的发展过程无非是不断的技术创新和观念更新导致新的资源配置方式方法不断产生，导致资源配置效率提高，从而逼近帕累托最优的过程。从这个意义上看，熊彼特的经济发展理论，其实是论述新的资源

配置方式对经济发展的推动。然而，管理就是资源有效配置的活动，这样，熊彼特应当是涉及管理创新概念的著名经济学家。

熊彼特的创新概念虽然涉及到了管理创新的核心，但仍然有许多局限。首先，熊彼特并未准确地认定他所谓的创新的资源配置功能，熊彼特论述了创新概念及创新五种活动对经济发展的作用，但未意识到创新对经济发展的作用在于成功实施了一种全新的资源配置方式，使资源的利用符合全社会利益最大化的要求。其次，熊彼特认为创新的本质是对现有生产手段进行选择作不同的使用，现实生活中存在闲置的生产手段，是创新的后果或是非经济事件（例如战争）的后果，故新组合必须从旧组合中获得必要的生产手段，而不是从闲置的生产手段中去寻找机会。这一看法是偏颇的，因为创新完全可以是创造一种全新的有效率的生产手段，现代科学技术的发展足以证明这一点。再次，熊彼特新组合的五个方面中，有的是综合性的资源配置方式如生产方式方法；有的则是专门性的特殊的突破如开辟新市场，采用一种新产品，实际上这样的概括并不完全，即使在当时的经济社会环境中，像如何进行价格联盟，如何瓜分市场，也都应该属于新的组合范畴之内。

熊彼特的创新概念与创新在经济发展中效用的理论在经济学中独树一帜，令人刮目相看，因而也使得创新本身获得了人们的重视，这恐怕是熊彼特的最大贡献。熊彼特之后涉及管理创新的人士和学派，应推以科斯教授为首的新制度经济学派。

2. 科斯及其追随者的意见

罗纳德·哈·科斯(Ronald H. Coase)于1937年发表了一篇被认为是新制度经济学奠基之作的论文：《论企业的性质》。在这篇论文中，科斯教授回答了他自己一直迷惑不解的问题：企业的起源或纵向一体化的原因。事实上，如果传统经济学的交易费用为零的假设成立，那么经济个体之间可以通过市场交易实现生产合作，似乎就没有必要产生和存在企业。现实中企业不仅存在，而且具有一定的规模，这是由什么因素决定的？特别是在相继生产阶段或相继产业之间为什么既存在长期合同关系，又存在纵向一体化现象？为了解释这些问题，科斯教授提出了“交易费用”的概念。科斯教授认为市场交易是有成本的，这一成本就叫做交易费用，企业的产生和存在是为了节约市场交易费用，即用费用较低的企业内交易替代费用较高的市场交易。企业规模大小则取决于企业内交易的边际费用等于市场交易的边际费用或等于其他企业内部交易的边际费用的那一点上；而相继生产阶段或相继产业之间是订立长期合同，还是实行纵向一体化，则取决于两种形式的交易费用孰高孰低。科斯教授用“交易费用”的概念解释了企业作为市场机制的一种替代的必然。企业是什么？企业是一种经济功利性很强的组织，因此科斯教授实际上是解释企业这种组织产生的客观原因，这样科斯教授的“交易费用”概念就为我们提供了观察组织产生发展及创新的新视角，而这恰恰是传统经济学与传统管理学所不具备的视野。

科斯教授的追随者威廉姆森(O. Williamson)进一步发展了科斯的思想与观点，对企业组织、公司发展进行了颇有建树的研究。他这样写道：“我认为要将现代公司主要理解成许许多多具有节约交易费用的目的和效应的组织创新的结果。”即企业或公司的形成与发展，是追求节约交易费用目的和效应的组织创新的结果。在威廉姆森的理论中通过组织创新可以节约交易费用，而组织创新的原动力又在于追求交易费用的节约。因此，他认为组织创新的方向和原则有三条：

（1）资产专用性原则(Asset Specificity Principle)。在组织构造中资产专用性程度要高，因为资产专用性程度越高，组织取代市场所节约的交易费用越大。

（2）外部性内在化原则(Externality Principle)。所谓外部性即机会主义行为，也称“搭便车”。外部性越强，交易费用越高，因此组织创新的方向与原则之一应将外部性尽量内部化，从而使外部性降低，节约交易费用，防范机会主义行为。

（3）等级分解原则(Hierarchical Decomposition Principle。即在组织创新的过程中，组织结构及相应的决策权力和责任应进行分解，并落实到每个便于操作的组织的各个基层单位，从而有助于防止“道德风险”，进一步节约交易费用和组织运用成本。

组织创新实在是管理创新的一部分，因为组织从形式上来看是一群人按照一定的规则为实现一定目的组成的一个团体或一个实体，当欲达成的目的发生变化，或既定目标未能达成时，组织就需要变动或革新。由于管理本身是有效配置资源以实现组织既定目标，管理又是组织内部的管理，也可以管理组织本身，那么组织形式的变革与创新，自然是管理创新的一部分。另外，如果从动态角度来理解组织的话，组织是将组织内拥有的各种资源按照科学规则与目标要求进行有序的结合或安置，显然这样的活

动是管理中的一类,是有效配置资源必需的活动,如果组织创新从这种角度来理解的话,那么此时的组织创新则是资源结合和有序安置方式的一种创造与发展,我们可以看到新制度经济学派的经典作家们虽然未能直接论述管理创新问题,然而他们在回答企业组织的产生与发展原因时提出的组织创新概念本身已涉及了管理创新这一命题。

钱德勒在其名著《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中实际上已经证明了企业组织的创新与发展实为管理革命、管理创新的一部分。他指出:“因为新的大量生产,工业成了资本密集型的工业,它引起了固定成本的增加和充分利用其机器、工厂和管理人员的迫切需要……这些大公司的活动已经不限于协调生产过程中材料的流动,他们所管理的是从原料供应者开始,经由所有的生产和分配过程,一直达到零售商或最终消费者的整个过程。”“现代工业企业——今日大型公司的原型——是把大量生产过程和分配过程结合于一个单一的公司之内形成的,美国工业界最早的一批‘大公司’,就是那些把大行销商所创造的分配组织形式同被发展起来以管理新的大量生产过程的工厂组织形式联合起来的公司……这些活动和它们之间的交易的内部化降低了交易成本和信息成本”。大公司出现之后,管理的复杂程度提高,从而导致了经理阶层的职业化和科层制管理方式的形成,而这就是人类历史上最伟大的一次管理创新。

第二章　管理创新的源起与效用

一、管理创新源起的实践背景

现代意义的管理与管理创新的源起有其深刻的实践背景。管理与管理创新实际上是管理实践过程的产物，也是社会历史发展的必然结果，它的源起是与当时社会、经济、科技、市场等众多环境因素分不开的。综观现代意义上的管理与管理创新的产生与发展的历程，我以为可以归结为两大阶段。

1. 产业革命初期阶段的管理创新

18世纪下半叶以蒸汽动力产生与运用为标志的产业革命诞生了现代意义的工厂制度与工厂，也产生了与之相适应的大工业生产方式。

（1）工厂及工厂制度的产生。在产业革命之前，资本主义尚处于萌芽阶段，整个社会中农业、手工业及家庭工业占经济的统治地位。当时的手工业工场是以手工技术为基础，在工场内实行简单的分工协作的生产集合体。它在当时一般有两种基本形式：

①混成的工场手工业。在这类手工业工场中，一种制成品各部分的零件和部件，都分散在许多专门制造这种零件和部件的独立工业单位中生产，最后集中在一个从事整个制成品完成形态的装配的手工业工场内最终制造完成。显然这类手工业工场的特征是分散制造零件的手工业和集中装配成品的手工业相互分工并结合。

②有机的工场手工业。在这类手工业工场中，一种制成品各部分的零件和部件的制造过程都集中在一个手工业工场之内，然后组成一系列相互衔接的工段和工种，依次进行分工和协作生产，最后完成整个产品。这种形式据马克思看来“是工场手工业的完成形式，它生产的制品只要经过相互联系的发展阶段，要顺序地经过一系列的阶段过程”。无论是什么形式，由于工场手工业中实行了有组织的分工和协作，使得生产效率能高于以往，但相对于工场手工业生产所创造出来的日益增大的需要来看是微不足道的，这样手工技术的狭隘性就要与需求发生矛盾。此时，蒸汽动力的产生和机械技术的发展，为机器大工业以及与之相容的工厂制度的产生创造了必要条件。机器大工业是以大规模专业化分工和协作为前提的、以机器运作来替代人作为动力源为特征的生产方式，它要求生产阶段的并存、生产过程的连续和生产要素投入的比例特性。相对于这些要求而言，有的手工业工场组织已不能适应，于是新的工厂制度及工厂便应运而生。工厂是一个组织各种生产要素进行生产的场所。在这个场所的内外，为生产特定的产品而进行大规模分工协作，保证生产过程能够顺利进行。换句话说，工厂是一个保证生产阶段的并存、生产过程的连续和生产要素投入成比例的组织形式。将这种形式用法律、法规和其他规则固定下来，就形成了起初的工厂制度，这个制度从产权特性方面来看，尚属业主制性质，通常是由一个资本所有者投资而成为工厂的管理者。

（2）生产方式的变革。产业革命产生了一种不同于以往的生产方式，这种生产方式使得生产效率有了极大的提高，促进了人类历史上生产力的发展实现了一次飞跃。这种生产方式相对于手工业、家庭作坊式的生产来看，有以下几个重要特征：

①专业化分工深化。如果说传统的手工业、家庭作坊组织的生产过程中已有了专业化分工，那么这种分工是一种最初的产品分工，一个手工业作坊就是一种或几种产品的全过程生产者。产业革命以后，由于技术的发展，动力的革命使得大批量生产成为可能，这就引发了专业化分工的深化，即深化到零部件的生产分工，即一个工厂可能仅生产某些产品的标准化零部件，另有其他工厂将零部件组装成一个完整的供最终使用的产品。专业化分工的深化，使得当时的工厂与工厂之间产生了前所未有的投入产出关联，产生了在整个社会范围内协作的必要。

②用机器来生产机器。产业革命将传统手工业作坊中人力作为动力源的唯一性打破，取而代之的是蒸汽机担当新的更强大的动力源。产业革命又产生了机器以替代手工操作，而机器运作的动力则由蒸汽机解决，这样名副其实地形成一个事实：即用机器生产机器。以机器来生产机器这是生产力提升的关键因素，因为机器可以减轻人们繁重的体力劳动，可以使生产的产品特性稳定，而且机器更富有效率，并使人的技能培训简单化。机器的产生和机器生产

的不断发展,必然要变革原来的新技术基础。

③大规模协作的确定。由于专业化分工的深化,机器进行生产以及产出的大量增加,导致整个社会、整个经济体系若要实现有效运作,必须要有规模协作方式、协作形式的重大变化。这一方面是工厂及工厂制度产生的根源,另一方面又是工厂与工厂之间协作关系的产生与深化的根源与动因。

(3)产业革命对管理创新实践的推动。产业革命导致了工厂及工厂制度的诞生与发展,产业革命同样推动了机器大工业及其生产方式的诞生与发展,正是这些如此巨大的变革,使管理创新成为必要。

①从工厂及工厂制度的形成与发展来看,当时产生了各种各样的管理问题和劳动纠纷,使得若没有管理上的创新和发展,就会窒息新的工厂形式和工厂制度,进而危及生产力的发展。当时,至少存在这样一些关键的管理问题:

工厂内层次组织怎么合理划分?如何使之有效运作?

面对工人们日益对机器、对工作方式的厌恶,如何强化监督与控制?

如何对工人进行培训使之尽快拥有操作机器的能力和技巧?

人与机器如何协调配合?

劳资关系日益恶化,怎么解决?

奖金工资如何发放比较好?

岗位如何设置,权限责任如何设定?

生产、营销、会计核算怎么进行?等等。

这些问题的解决,靠过去的方式显然不行,因为过去的方式方法只适用于手工业作坊。面对新的制度、新的运作要求、新的组织形式,唯一的办法就是管理创新。社会改良主义者罗伯特·欧文当时提出限制劳动时间、禁止招收童工、设置工人教育设施和住宅、建立消费合作社和生产者合作社等社会改良主张,并亲自付诸实行。从某种角度来看,他的想法与行为似乎带有空想社会主义或社会改良论的色彩。如果从当时的背景来看,似乎可看出欧文为解决当时产生的管理与社会问题所作的管理创新努力。泰罗等人在其工作中进行人的动作分析试验,进行工资提升以激励工人努力的尝试,法约尔等人进行组织内的科学设计,管理规则的探讨与总结,不过是为解决上述问题所做的管理创新的实践尝试而已。

②生产方式的变更同样也带来了迫切需要解决的管理问题,从而使得管理创新的实践在当时大范围地展开。机器大工业生产方式的产生与发展是对传统手工业生产方式的一种否定,在当时,并不被为生活惯性所决定的人们所理解和接受,因而也产生了许多管理上的新问题,例如:

工厂内重新分工以什么标准进行?部门化抑或是地区化?

枯燥单一的岗位操作导致员工心理上的压抑,影响了生产效率,如何解决?

生产流程需要改革,怎么实行,如何改?

工作环境、劳动条件究竟对生产效率有多大的影响,怎么改善现有的工作环境?

分工深化后用什么办法使之更好地协作,不至于引起生产过程中的不衔接?

如何与其他工厂打交道,争取有效协作?等等。

对这些问题也只能靠管理创新来解决。事实上有许多企业的领导人、管理理论的研究者力图提出全新的观念和方法来解决这些问题。著名的霍桑实验原本就是为了验证工作环境、劳动条件变动与生产效率变动的相互关系,从而希望提出改进工作环境的管理对策,结果未曾料到的是发现了更重要的事实,进而推动行为科学——这一管理创新的诞生。福特汽车公司的工程师们为了实现老福特的“让工薪阶层都能拥有一部汽车”的目标反复地构思、实验,终于推出了机械制造方面重大的生产流程组织:生产流水线。这就使机械制造的流程可以与液体、气体制造或加工的生产流程一样连续、快速、标准化、可控化。这一管理方面的重大创新,在现代管理创新史上成为值得大书一笔的事件,使得100年以后,这样的生产流程依然具有极其重要的地位。

2. 现代企业诞生及发展阶段的管理创新

现代企业被认为是于19世纪末20世纪初才真正诞生的。现代企业在组织形态、产权制度上与以前的工厂组织及工厂制度有了根本性的区别,而且在组织生产和销售方面有了巨大的进展,这一变革导致管理创新的实践又一次大规模爆发。

(1)现代企业的产生。现代企业的产生首先应归结为公司制作为一种法律形式的固定化,其次为企业规模扩张所带来的资本所有权与管理的分离,再次成为企业发展环境的重大变化。

①公司制度的法律化。现代企业的直接祖先是18世纪发展起来的合股公司(Joint-Stock Company)。合股公司通过募集股金建立,具有法人地位,股权可以自由转让,股东只负有限责任,公司由被股东集体授权的经理人员来经营。1720年,英国发生了一场由一家特许贸易公司“南海公司”掀起的股权投

机狂潮，史称“南海泡沫”事件。当时南海公司靠大肆鼓吹可以从加勒比海贸易中取得高额赢利，引发了公众对南海公司股票的疯狂投机，股价成倍上升，许多人一夜之间成了大富翁。在此影响下，一些未经许可的各种合股公司纷纷产生，希望加入此投机行列。然而，这么一来南海公司的“泡沫”膨胀受到威胁，于是在南海公司的强烈要求下，英国议会在1720年通过了取缔投机行为和诈骗团体法，即《泡沫法》(Bubble Act)，禁止没有特许权的企业发行可转让股票。结果，大量的合股公司倒闭，最后南海公司也因泡沫的破灭而破产。然而，这并没有阻止合股公司的发展，因为在当时工商业的发展已经需要创立大型企业组织，从事大规模产销活动。

但是合股公司在英国仍被视为合伙企业，不是法人实体，不能像法人公司那样方便地以法人身份签订有约束力的合同，也不能以法人身份起诉应诉，而且每个合伙人都要对公司债务承担无限责任。然而，由于合股公司已具备了可以筹集较多资本、所有者权益易于转让、经营有连续性和让所有者的代理人而不是所有者本人来管理等优点，它深受投资者欢迎，这就推动了法律制度向赋予合股公司以法人地位的方向变化和革新。

1852年，英国议会废除了《泡沫法》，不再禁止创办民间合股公司。1834年，又授权君主向合股公司发放特许证书，使之具有通过政府官员的代理进行诉讼的权利，这实际上承认了合股公司的法人地位。

1837年，美国康涅狄格州颁布了第一部《一般公司法》，这项法律规定了标准的公司注册程序，接着美国的其他各州也采纳了康州的《一般公司法》。

1844年，英国议会通过公司法，规定建立公司不必事先获得特许，只要通过简单程序，就可以建立公司。根据这一法律，英国设立了合股公司注册处，要求有25个以上成员并有可转移股份的“合伙制企业”注册为公司。于是1844年～1856年间，共有910家这样的合伙制企业改制为公司。

1856年，英国议会确认注册公司对债务只负有限的赔偿责任。至此，现代公司制度的基本框架在英美两国确立起来了。由于现代企业的真正诞生应与现代公司制度在法律上确立的时间相一致，故美国著名经济学家钱德勒认为，现代企业“在1840年的美国还不存在。到第二次世界大战时，这类公司已在美国经济的许多部门中成为占优势的企业制度”。

②大规模产销及经理支配。大规模产销活动本身也造就了企业中管理专家型经理人员的支配地位，这是因为大规模产销活动导致了管理和经营的复杂性。

制造业走向大规模产销的关键在于利用新的动力，发明高效自动的机器设备，然而这些难题在19世纪下半叶逐步得到解决，例如钢铁工业。钢铁工业的大规模产销源于钢铁生产中贝塞麦转炉的诞生和引入。1865年至1876年之间美国有11家钢铁企业采用了贝塞麦转炉，使产量大幅度提高，并使资本集约和能源集约的程度得到很大的提高。

福特汽车公司的老福特以开拓大规模汽车市场为经营方针，竭尽全力在降低汽车的成本与售价上做文章。1908年福特公司的T型汽车开发成功，它以中等收入家庭可以负担的价格投入市场，于是订单雪片似地飞来，福特公司的工程师们在此压力下终于创造出汽车装配流水线这一全新的生产方式，使以金属材料为加工对象的机械行业，在生产过程的连续性与流速上达到了与石油、化工这些以液体为加工对象的工业并驾齐驱的高度，使大规模迅速生产成为真正的可能。

资本所有权与管理的分离最早发端于大铁路企业。铁路企业几乎一开始就是所有权与管理相分离的企业。原因第一在于铁路的筹资方式。铁路建设需要大量的资本，正如马克思指出的那样：“假如必须等待积累去使某些单个资本增长到能够修建铁路的程度，那么恐怕起码到今天世界上还没有铁路。但是，集中通过股份公司转瞬之间就把这件事完成了。”第二是铁路的管理要求专门的技能和训练。1841年美国西部铁路全长仅150英里，但由于是分三段建造，建成后便分三个区段管理，各区段有一组管理人员。在这条线路上，相反方向的列车每天交会12次，由于管理上的问题很快出现了一连串事故。其中最严重的一次是1841年10月5日发生的客车相撞事故，伤亡19人。这场事故使美国社会各界强烈要求进行铁路公司的管理改革。改革后，公司改由两名高层经理(总主管和董事长)协调各区段的工作。1852年，董事长成为专职人员，是支薪的经理。于是西部线成为美国第一家以专职支薪经理通过严密的管理系统来经营的企业。

此外，19世纪80年代美国发生的企业兼并浪潮推动了大型企业的诞生，以适应大规模产销的展开。而企业规模的扩张及与之伴随的技术和管理的复杂化导致了所有权与管理权的分离，结果造成经理人员支配企业的事实。而这一事实的发生又与现

代公司制在法律上的确定相协调,因此可以认为现代企业的真正诞生是19世纪末20世纪初这一时刻。

③企业发展环境的重大变化。现代企业的产生与发展和当时的历史条件、社会经济环境的变化是密切相关的。19世纪末20世纪初是现代企业产生与发展的时刻,恰好也是资本主义走向帝国主义阶段的时刻。在那个时刻,企业的发展环境呈现下述几个特点:

交通、通讯工具与技术的改善,使信息交流、物资交流更加容易,从而拓展了整个市场范围,使生产厂商找到了更多的消费者,使大批量生产成为可能。

现代科学技术的发展与进步推动了更为先进的机器设备、生产工艺技术的产生,也推动了许多新产品的涌现,使生产效率进一步提高,也使消费者的商品与劳务消费更有层次并实现不断的更替。

金融体系、商业银行、资本市场的发展为大规模资本的准备、运筹、投资等创造了良好的条件,而现代企业从事大规模产销活动恰恰需要大量的资本支持,于是便有工业资本与金融资本的融合。

尽管有市场范围的扩张,世界性市场的逐步形成,但企业间的竞争愈来愈激烈,产生了一次次大规模兼并收购浪潮,“大鱼吃小鱼,小鱼吃虾米”现象比比皆是,小企业虽然数量众多,但破产速度加快,生命周期缩短,只有企业规模扩大才能有较大的抗风险能力。

(2)现代企业对管理创新实践的要求。现代企业的产生对管理和管理创新提出了一系列要求,这些要求最主要的可分为两大类:一是组织与协调产供销各个环节的有效衔接,确保现代企业运作的稳定高效;二是策划与选择企业长远发展战略,并筹措与分配资源来实现这种战略。按照钱德勒的看法,上述两大类管理创新问题是由当时的两类不同的企业分别承担并做出贡献的。

①对第一类管理创新问题,即组织与协调产供销各环节的有效衔接从而确保现代企业运作的稳定与高效,主要由那些靠内部积聚而成长的企业来承担。这类企业的著名代表有图克所有的美国烟草公司,有芝加哥的肉类加工企业阿莫尔公司,有胜家缝纫机公司、麦考密收割机公司等。这些公司的发展主要靠内部资金迅速积累而扩张自己,因而没有导致所有权的分散。公司通常是家族型的,老一辈掌握实权,他们虽有敏捷的眼光、过人的胆略,但限于知识结构,他们通常办事只凭感觉,很少考虑高层管理方面的问题,因而在这方面也就很少有管理的创新案例。相反,这些企业日常运作过程中被启用的中层管理人士,一方面因为要负责组织与协调绝大多数的日常产供销的计划与衔接,另一方面也因为迫于解决现实问题的压力,使他们承担起这方面的管理创新实践。史正富在其《现代企业的结构与管理》一书中认为,这些中层管理者为企业正常运作中的结构与功能的合理化、为这方面的管理创新,做出了重要贡献。这些贡献包括以下几个方面:

设计新的协调方式,以满足组织大规模产销的各个环节的连续正常运作;

完善开发市场,加速产销过程的新方法;

创造高速有效的分销渠道;

改善生产过程,通过使用连续作业、标准化通用零部件等方法,来完善工厂作业程序,并借助新的核算办法控制工厂生产成本;

实现了竞争方式的转移,从老式的价格竞争转到了产供销全过程的竞争,即包括产品技师生产成品、行销次序、服务水平等各个环节的竞争。

②对第二类管理创新问题即策划与选择企业长远发展战略,并筹措与分配资源来实现这种战略,则是由另一类企业来承担的。这类企业的杰出代表有标准石油公司、通用电气公司、联合橡胶公司、杜邦化学公司等。这些公司在世纪之交,借助技术与管理的创新,奠定了它们在各自产业以及美国企业界龙头老大的地位,而且一坐百年未能动摇。

第二类管理创新问题牵涉面比较广,不仅涉及高层管理的决策,还涉及中下层各方面的配合以及环境方面的判断与分析。因此这类管理创新的实践是由代表公司的高层领导们亲自进行的。钱德勒认为,标准石油公司与联合公司的高层管理合理化是一个缓慢曲折的演化过程,主要由自发的调整过程来实现,其间花了近20年的时间。而通用电气公司和杜邦公司的高层领导则自始至终比较重视企业组织与管理制度方面的创新,率先建立了一个后被广泛采用的功能式垂直管理结构即直线参谋制。但在20年代经济衰退的冲击后,杜邦公司和通用汽车公司看到了这种集权的功能式结构的弱点,又适时创造了分权的事业部制结构,最终奠定了近70年来现代大企业管理的基本架构。通用汽车公司在总裁斯隆的领导下所创设的事业部制管理结构,最大的好处是把高层领导从日常经营管理中解放出来,而把注意力放到关系公司全局与长远发展的战略问题上去。因此,这一体制也就为企业规模的持续扩大提供

了可行的组织架构。在实现事业部制之前，企业每增加一个工厂或网点，都意味着企业主管增加相应的经营管理负担，而管理者能力有限，当企业所属的子公司、商店、工厂等下属单位多到一定程度，即便再有能力的企业家也会感到力不从心，从而制约公司规模的进一步扩大。采用事业部制后情况则不同，增设工厂、网点等并不直接增加企业高层主管的负担，只是改变某个事业部的经营规模，即便增加事业部，也不过增加了高层主管所要考核与评价的部属数目以及作为指导者的责任广度。所以，事业部制给企业规模的扩张创造了极大的空间。正是如此，现代企业经过几十年的发展，规模愈来愈大，导致了一家公司的年销售收入能超过像泰国这样一个国家全年的GNP值这种情况的产生。

二、古典管理理论的发展与创新

管理理论的发展是管理理论家与管理实践家们不断对管理真谛、管理特性的认识与把握的过程，是不断对管理的规律性认识与驾驭的过程，这种过程从另一个方面来说恰是管理理论的创新过程。事实上，从科学管理到行为科学，从行为科学到管理科学，从管理科学到现代管理理论丛林，无不是理论的创新的结果。当然理论的创新根源于管理创新的实践，而一旦创新成功又成为管理创新实践的指导。

1. 科学管理的兴起

科学管理的产生是管理发展史中的重大事件，也是管理从经验走向科学的第一步，它对管理的发展产生了巨大的推动作用，使人们认识到管理在资源配置过程中的巨大力量。科学管理理论是19世纪末和20世纪初在美国形成的。当时美国的工商业迅猛发展，资本雄厚，但劳动力缺乏，企业管理落后。其突出的表现为：工人劳动时间长，强度大，生产效率低下，工人工资很低，劳资关系紧张。这些情况引起了许多管理人员和技术人员的关注，他们试图运用当时的科学技术去解决这些问题。弗雷德里克·泰罗（Frederick W. Taylor，1856～1915）就是这些人中的典型人物。1880年，他在米德维尔钢铁公司任职期间进行了一个著名的试验，即“生铁搬运试验”。泰罗首先挑选了一个适中的搬运工，并仔细而系统地分析和研究他的每一个动作和劳动时间，进而总结出搬运生铁的合理动作和有效方法。他结合了工资方面的激励，使工人们愿意采用他的方法，从而使搬运生铁的工作效率大大提高。这一著名试验就是后来被人们称为“泰罗制”的核心。

（1）科学管理的理论核心。泰罗于1911年出版了他的著作《科学管理原理》。在这本书中，他全面叙述他的思想与理论。概括起来主要包括下列四个方面：

①对工人工作的各个组成部分进行科学的分析，以科学的操作方法代替陈旧的操作方法。

②科学地挑选工人，对工人进行培训教育以提高工人的技能，促进工人的进取心。

③摒弃只顾自己的思想，促进工人之间的相互协作，根据科学的方法共同努力完成规定的工作任务。

④管理人员和工人都必须对各自的工作负责。

为了实施这一理论，泰罗进一步提出了具体的步骤：

①对工作环境进行分析。其中着重分析要做的工作是什么？谁来做？管理者又应该怎么办？

②对工作任务进行分析，即分析每一个工作任务包括哪些部分？要求达到什么标准？如何根据工作的需要和工人的技能分配合适的工作？

③要给每一项工作制定工作任务，制定具体的定额，根据这一工作性质和任务要求精心挑选具有这种技能的工人去承担这项工作。

④工人的工作安排就绪后，管理者就要与工人密切合作，要督促工人完成自己的任务，并要做好本范围的各种调配工作和计划工作。

泰罗管理理论的形成对当时美国社会经济的发展，对美国企业管理水平的提高产生了极大的影响，成为管理理论与实践中不可缺少的宝贵财富之一。

（2）科学管理对管理理论发展的贡献。科学管理的产生是管理从经验走向理论的标志，也是管理走向现代化、科学化的标志，其意义决不亚于蒸汽机的发明导致的工业革命。科学管理对管理体系的形成与发展有着巨大的贡献，具体来说有以下几个方面：

①时间和动作研究。科学管理对企业管理最大的贡献是提出了时间和动作的科学研究方法，并指出选定最适于完成这一作业的工具、机器，决定最适当的作业程序，消除错误的动作、慢动作、无用的动作，以找到最有效的作业法，使其标准化是生产效率提高的重要方面。此外应通过累计上述方式得出的基本动作所需要的时间，加上不可避免的迟缓而耽误的时间，规定一种作业的标准时间，由此决定作业标准。

科学管理理论认为这样得到的作业标准是“科学的事实和法则”，劳资双方都必须服从这个标准，

既不允许利用工会的力量来修改作业标准，也不允许企业家像过去那样任意降低以标准时间为基础规定的工资率。应该说，时间和动作研究发现了工人在不增加劳动强度的情况下能最轻松最有效率地进行作业的方法，至今仍然是企业管理的重要基础。它发挥了以下几个作用：促进工具和设备的改良；通过标准时间和实际时间的比较来测定员工的劳动效率；标准作业时间可以作为奖励工资的基础；作为估算标准劳务费和制定生产、工程计划的基础。

时间和动作研究是解决人机关系协调的重要方面，它为员工找到了科学、合理、最有效的操作工具和机器程序、规范和动作。反过来，当人们已找到这些程序、规范和动作如果仍然不够有效，不能降低员工劳动强度，那就意味着机器或工具的设计尚可改进，或者可通过工具和机器的改良使现有的作业标准值进一步降低，使人机系统更为和谐，生产效率进一步提高。

②任务管理。科学管理理论所提出的任务管理是由科学地规定作业标准、实行标准化、实行激励工资等原理构成的，对今天的企业管理依然有很大的现实意义。

科学的作业标准是在对每个员工进行了时间研究之后作出的，但并不是把每项工作的几个操作人员所需的平均值作为基础，而是以效率高的第一流员工的操作时间为基准。由于企业中一流的员工未必很多，这样制定的标准时间对一般员工来说就显得较高，他们如果不加努力，甚至努力后也可能还达不到这一标准。为此企业有必要一开始就选拔优秀的员工，或对已有员工进行严格的培训。这一思想我们现在来看实在是企业对人力资源实施开发的重要观点。

实行标准化除了要求员工操作动作应标准化，达到作业标准，还必须从作业方法到材料、工具、机器等方面实行标准化。标准化一方面是每个员工工作努力的目标，同时又是产品合格的保证。此外，为了让每个员工都能最大限度地发挥身体的和精神的能力以达到标准，企业要因人制宜地给他们安排适当的职务，规定责任和权限。

任务管理假定员工是“经济人”，其行为受经济因素影响最大。为此，为了使员工能达到作业标准，就要实施奖励工资制。这一制度类似于我们今天说的超额奖励工资制，其特点是工资随效率而变动，完成作业标准的员工给予30％～60％的奖励工资，完不成的则要根据罚则减少他的工资。

任务管理的基本思路是如何使员工达到已制定的科学的作业标准，从而提高生产效率。为此提出标准化范围和工资激励手段，其有效性则建立在员工是“经济人”这一假设上。应该说，在产品日益丰富而员工收入尚低的前提下，经济人的假设有其正确的一面，已经把工人从完全的机器附属物、一个会说话的工具的假定上大大前进了一步，至少已经考虑到了经济因素对员工的刺激作用，至少看到了员工作为人机系统中不可或缺的要素的独立作用，以及它对产出效率的影响。

③作业人员与管理者的分工协调。科学管理产生之前的管理是一种随意性、不规范、经验式的管理，企业中工作失误的责任往往都推到工人身上，认为工人必须严格管束。科学管理则认为管理人员与作业人员分别有其自己的工作职责，企业效率的责任应由两者分摊，并相互协作，即管理人员通过承担其固有的计划职能来支持作业人员行使执行职能，使双方配合默契。

科学管理理论指出，管理人员要：用时间研究等管理技术来确定劳动过程中的科学法则，科学地选拔和培训工人；通过管理的科学发展来支持工人进行作业等新的工作任务。作为第一线的员工即作业人员则应：按照管理人员确定的科学法则进行作业；通过问计划部报告工作情况来支持管理人员有效地进行管理。

在泰罗那里，计划部是把所有的“计划和脑力工作”从现场作业的工长和工人的工作中分离出来，并集中到一个部门而形成的。计划部制定所有的计划，并发出工作的指令，这样就不是由一个管理者来进行管理，而是由一个管理组织来进行管理。这个计划部的职能包括：时间研究、标准化工作、资产和产品的库存登记和管理、成本记录和分析、组织的维持和改善、雇佣和监督等劳务管理、有关销售和采购的分析等，范围极广。

尽管现在来看将管理者与生产工人的责任加以划分，从而将管理职能独立于生产第一线之上，并由一个计划部来实施，十分浅薄，但在当时却是一大进步，因为只有这样的分离，才使得之后的时间研究、预算控制、标准成本等各种管理技术得到发展，得到有效的应用。此外，这种分离使得管理人员与作业工人分工明确，各司其职，更有利于生产效率的提高和资源优化配置。科学管理在此基础上提出管理人员和作业工人的协调，实际上已经涉及到企业内员工之间的人际关系协调这一内容，为以后的企业管理

理论发展提出了问题。

2. 行为科学的产生

就在科学管理理论为当时的企业界普遍接受时,新的管理思想与理论也正在孕育之中,这就是行为科学理论。行为科学理论名为科学理论实为人群关系理论,它的产生源于有名的“霍桑实验”。1929年,美国哈佛大学的心理病理学教授梅奥(G. E. Mayo)率领哈佛研究小组到美国西屋电器公司的霍桑工厂进行了一系列的实验或观察,其中比较著名的有:①照明实验(1924～1927),目的在于调查和研究工厂的照明度与作业效率的关系。结果发现,照明度和作业效率没有单纯的直接关系,但生产效率仍与某种未知因素有关。②继电器装配室实验(1927～1932),目的是要发现休息时间、工资形态等作业条件的变化同作业效率的变化有什么样的关系。结果发现,生产效率的决定因素不是作业条件,而是职工的情绪。情绪是由车间的环境,即车间的人机关系决定的。③面谈计划(1928～1930),目的是要了解如何获取职工内心真正的感受,倾听他们的诉说对解决问题的帮助,进而提高生产效率。结果发现:第一,离开感情就不能理解职工的意见和不满;第二,感情容易伪装;第三,只有对照职工的个人情况和车间环境才能理解职工的感情;第四,解决职工不满的问题将有助于生产效率的提高。④对车床布线室的观察(1930～1932),通过观察发现,车间里除了存在按照公司的编制建立的正式组织外,还存在因某种原因形成的非正式组织,这些非正式组织有时会严重地影响工作效率的发挥。

(1)梅奥教授的见解。通过调查与实验,梅奥等人发现科学管理中对人的假设有问题,把人看作一种工具更是问题,因为工作的物质环境和福利的好坏,与工人的生产效率并非明显的因果关系,相反职工的心理因素和社会因素对生产积极性的影响很大。梅奥教授在1933年发表了《工业文明与人的问题》一书,奠定了人际关系理论的基础。在书中,梅奥教授提出以下新见解:

①以前的管理把人假定为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的唯一动力;霍桑实验证明人是“社会人”,是复杂的社会关系的成员,因此,要调动工人的生产积极性,还必须从社会、心理方面去努力。

②以前的管理认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约;霍桑实验证明了工作效率主要取决于职工的积极性,取决于职工的家庭和社会生活及组织中人与人的关系。

③以前的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等;霍桑实验发现除了正式团体外,职工中还存在着非正式团体,这种无形组织有它特殊的感情和倾向,左右着成员的行为,对劳动生产率的提高有举足轻重的影响。

④以前的管理把物质刺激作为唯一的激励手段,而霍桑实验发现工人所要满足的需要中,金钱只是其中的一部分,大部分的需要是感情上的慰藉、安全感和归属感。因此,新型的领导者应该能提高职工的满足感,善于倾听职工的意见,使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡。

⑤以前的管理对工人的思想感情漠不关心,管理人员单凭自己个人的秉性和嗜好进行工作;而霍桑实验证明,管理人员,尤其是基层管理人员应像霍桑实验人员那样重视人际关系,设身处地地关心下属,通过积极的意见交流,达到感情上的沟通。

霍桑实验及梅奥的见解提出了企业管理中另一个值得重视的新领域即人际关系的整合。霍桑实验之后大批的研究者和实践者继续从心理学、社会学、人类学和管理科学的角度对人际关系进行综合研究,从而建立了关于人的行为及其调控的一般理论。1949年,美国一些从事人际关系研究的管理学者正式采用“行为科学”一词,并成立了“行为科学高级研究中心”,进一步开展了对人的行为规律、社会环境和人际关系与提高工作效率关系的研究。至今,行为科学作为新一轮企业管理学说的发展替代了科学管理而风行一时。我们后来看到了许多行为科学的大家及非常著名的行为科学理论,如马斯洛(A. H. Maslow)的“需要层次理论”,赫兹伯格(F. Herzberg)的“双因素理论”,麦克雷戈(D. McGregor)的“X理论—Y理论”,布莱克(R. Blake)和穆顿(J. S. Mouton)的“管理方格理论”,等等。

行为科学的产生是企业管理理论与实践发展的结果,也是当时企业生存发展对管理的需求的结果。在大规模产销活动展开,流水线到处普及的同时,企业中的员工个个处在监工难以监督的工作位置上,尽管有工作标准,但工作标准不可能十分准确,因此如何使员工们在各自分散的岗位上有效地工作,不仅是他个人的生产效率问题,而且还是整个企业的生产效率问题。当一个企业很大,企业的业绩已无法与员工的利益明显挂钩时,物质的刺激效用便开始降低,此时科学管理的基本原理固然不错,但操作实效已不明显,尤其是当工人收入已达到较高水平时,经济刺激作用也会下降。为此,企业需要重新审视所

面临的新的资源整合问题,提出新的适合目前情况的管理思路、方式方法和手段,这就要重新考虑如何激发员工的工作积极性。

此外,行为科学的产生使企业的老板、管理者重新认识到员工的地位,员工已不是一般意义上与资本、土地等相同的生产要素,而是相当重要的主动因素,这对工人人身地位在资本主义中得到一定的看重也有很大帮助,某种程度上也缓解了资本主义企业中的劳资关系。因此从这些方面看,行为科学作为现代企业管理的重要组成部分也是十分恰当的。

(二)行为科学的贡献。行为科学既是管理理论的发展,又是管理实践的总结,它的产生与发展对管理理论及管理实践都有巨大的贡献,概括地说这些贡献主要表现在以下几个方面:

①社会人假定。泰罗的科学管理是建立在对人是“经济人”的假设基础之上的。企业投资者作为“经济人”追求最大利润,工人作为“经济人”则追求最大工资收入。科学管理旨在寻找一种方法使得工人在追求最大工资收入的同时实现企业投资者最大利润的要求。在泰罗看来这一方法的根本在于提高劳动生产率。只有劳动生产率提高了,单位时间内劳动创造的价值大了,才可能达成最大利润。但为了使工人愿意努力工作,必须用物质奖励的手段以满足工人追求收入最大的需求。泰罗提出的以时间和动作研究及奖励工资制等为中心的科学管理,就是要在提高工作效率的同时满足工人的工资需求动机。

行为科学认为工资、作业条件与生产效率之间没有直接的关系,因而提出了“社会人”是社会存在。“社会人”固然有追求收入的动机和需求,但并不惟此,他在生活工作中还需要得到友谊、安全、尊重和归属等需要。因此,对人的管理不能仅仅从其经济动机这一个方面去考虑,调动人的积极性有时使用非物质的方式、非经济方法可能更为有效。行为科学这一看法,为管理实践从另一个方面的发展开辟了新的方向,这不能不说是它的重大贡献之一。

②需求因素与激励。由于“社会人”的假定是在霍桑实验的基础上提出的,因而使得这一假定有了现实基础,也证明了“经济人”假定的偏颇。行为科学进一步对人的需求、动机及行为的关系进行了研究,从而提出对人的激励理论。行为科学家马斯洛在其名著《激励与个性》一书中强调:第一,人是有需求的动物,其需求取决于他已经得到的东西。只有尚未满足的需求能够影响行为。换句话说,已满足了的需求不是激励因素。第二,人的需求都有其轻重的层次,某一种需求得到满足,另一种需求又会出现,又需要满足。为此,马斯洛将人的需求划分为五个层次:生理的需求;安全的需求;社会的需求;尊重的需求;自我实现的需求。马斯洛认为,在特定时刻,人的一切需求如果都未得到满足,那么最主要需求的满足就比其他需求的满足更为迫切。只有排在前面的那些需求得到满足,才能产生更高一级的需求。而且只有当前面的需求得到充分的满足后,后面的需求才显得重要。

由于人的需求有这样的层次,因此当人处于某一需求为主的条件下,其行为动机和行为便会带有此种需求未得到满足的特征,为此,管理主体可以根据该特征去满足员工的这一需求而使其得到真正的激励。行为科学理论对激励过程和激励模式进行了分析与概括,例如激励模式为(见图3.2.1):

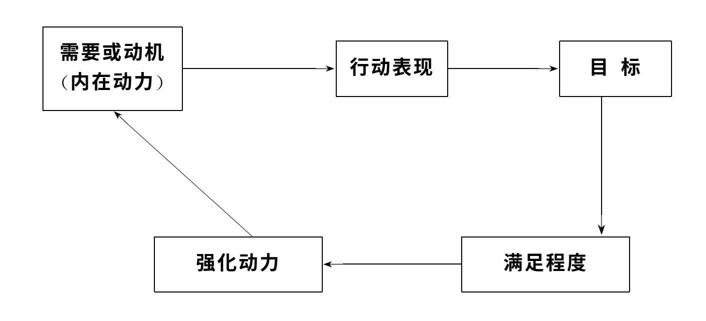


图3.2.1 激励模式框图

行为科学对人的需求构成的分析,对需求满足

追求的动机与行为的研究,对人激励的研究等为管理主体如何管理好人这一关键因素奠定了理论基础,开创了将人的管理提升为所有管理对象中最重要的地位,并引发了许多全新的管理观念与方法,如参与管理、面谈制、目标管理等等。

③作业组合。每个组织都具有由其既定的目标而产生的技术要求。实现这些目标就要求完成某些工作,而组织的成员就得被分派成不同的组合以完成这些工作任务。行为科学对能影响个人与组织的作业组合内部发生的过程给予了特别的注意。行为科学认为:作业组合的构成、作业组合的特性与运作,分析作业组合的积极效应,就成了行为科学对管理理论的另一贡献。事实上,人作为管理客体时可以是一个个人,也可能形成一个小群体。当管理客体为单独的个人时,实际上此个人将与其他生产要素及资源也形成一种组合,也有其内部的交互关系,但首要的是该群体内的动力学关系,这样一个群体内人与人的互动关系,恰恰是"社会人"假定的延伸。

行为科学在作业组合的研究中得出这样几个颇有意义的结论:作业组合有多种类别。R·F·贝尔斯指出作业组合有积极的人际关系型、消极的人际关系型、积极的工作任务型和消极的工作任务型。作业组合形成的原因有工作的空间位置、经济原因、社会心理原因。贝尔斯为此还提出了作业组合发展的四阶段过程。在企业组织中,管理者与非管理者都属于一些不同的组。组里的组员身份常是重叠的。在某些情况下,由于个人在组织中的地位而成为某个组的成员。然而,通过在这个组里的接触,他们在一种非正式的基础上开始与某些成员联合。作业组合的基本准则和控制的方法。组合的内聚性的产生与发展是与管理的要求与压力、达成目标的态势、组合的大小以及成员在满足需求上对组合的依赖相联系的。

④领导理论。行为科学对领导问题作了深入的研究,分析了组织中的领导问题,发现领导是个复杂的过程,它同许多理论和模式有联系。行为科学家认为:领导是一个个人向其他人施加影响的过程。影响的基础在于权力,一个领导者可以向下属施加影响在于有五种不同的权力:强制权;奖励权;法定权;专长权;个人影响权。行为科学提出了三种广义的领导理论:

第一,性格理论。即领导者个人性格与其领导行为关系的理论。吉赛利提出了领导者应有的八种个性特征与五种激励特征,认为个人性格对管理的成功有很大的相关性和重要性。

第二,个人行为理论。即可以依据个人品质或行为方式(风格)对领导进行最好的分类以及管理有效性与行为关系的理论。其中比较著名的理论是罗伯特·R·布莱克、简·S·莫顿的"管理方格理论"。两位专家将关心生产还是关心人各分成九个等级进行组合便有五种具体的领导方式,即虚弱型、任务型、乡村俱乐部型、中间路线型和协作型,并认为协作型是最有效的领导方式。

第三,权变理论。即有效的领导取决于外界环境情况与领导者行为的相互作用,没有一种具体的领导方式可以在任何场合下都有效,为此需要根据具体情况创设新的领导方式。弗鲁姆—耶顿给出了一个权变式领导模型,模型中合适的领导方式取决于七个环境因素,当环境因素发生变化时有四种领导方式可供选择。

3. 管理科学的发展

管理科学是继科学管理、行为科学理论之后管理理论与实践发展的结果。这一理论源于应用科学的方法解决生产和作业管理的问题。虽然应用科学的方法解决生产与作业问题早在18世纪末就有人尝试解决,但管理科学这一理论体系的形成并正式存在却是20世纪50年代的事。管理科学中的生产是指一个制造厂中的制造技术和原材料的流程。作业则含义较广,适用于任何一种组织的商品生产和服务活动,不管这种组织是公共的或私人的,营利的或非营利性的。管理科学正是在此定义下探讨生产与作业的管理。

管理科学的理论特征有以下四点:第一,以决策为主要的着眼点,认为管理就是决策,给定各种决策分析模型。第二,以经济效果标准作为评价管理行为的依据,为此建立诸如量、本、利等模型以讨论行为的结果及变化。第三,依靠正规数学模型。这些模型实际上是以数学形式表达的解决问题的可行办法。为此,建立合适的模型就成为管理行为可行性的前提。第四,依靠计算机运算,以便计算复杂的数学方程式,从而得出定量的结论。

(1)管理科学的模型。管理科学中所采用的数学模型可以分成两大类,即描述性模型和规范性模型,其中各自又可分成确定性和随机性模型两种(见图(3.2.2)。

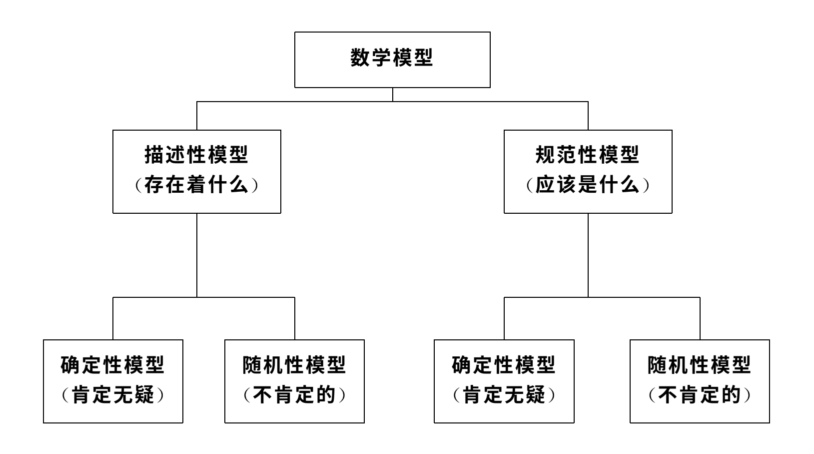


图 3.2.2　数学模型分类图

流行的管理科学模型有：

①）决策理论模型。模型目标是要使制定决策的过程减少艺术成分而增加科学成分。决策理论的集中点在于对所有决策通用的某些组成部分进行分析，并提供一个系统结构，以便使决策者能够更好地分析那种含有多种方案和可能后果的复杂情况。这类模型是规范性的并含有各种随机的变量。

②盈亏平衡点模型。这一模型主要帮助确定一个公司的任何特定产品生产量与成本、销价之间的关系，得到一个确定的盈亏平衡点，在这个水平上总收入恰好等于总成本，没有盈亏。这一模型是确定性的描述性模型。

③库存模型。这一模型回答库存有多少，什么时候该进货与发货这些问题。因此这一模型就既要考虑库存适合生产与销售的需求，又要考虑减少仓储费用，这一模型的可行解便是经济订购批量（EOQ）。

④资源配置模型。这里的资源主要指自然资源和实物资源。常用的资源配置模型就是线性规划模型，在给定边界约束条件的情况下，考虑产出、利润最大，或者成本最小。这一模型是规范性的模型，变量是确定性的。

⑤网络模型。两种主要的和最流行的网络模型类型就是 PERT（计划评审技术）和 CPM（关键路线法）。PERT 是计划和控制非重复性的工程项目的一种方法。CPM 这种计划和控制技术，则应用于那些有过去的成本数据可查的项目。网络模型是随机性的规范模型。

⑥排队模型。在生产过程中，员工们排队等待领取所需的工具或原料所花费的时间是要计入成本的。在给顾客服务的过程中，如果顾客们需要排队等候很长时间就会使顾客失去耐心导致顾客一走了之，但如果开设很多服务台或售货柜却很少有人光顾，则又会导致成本提高，因此排队模型试图解决这个问题，找到一个最优解。

⑦模拟模型。模拟是指具有与某种事物相同的外表和形式，但不是这种真的事物。由于真实事物所具有的复杂性，以及对其管理作用的不可重复性，为了得到预期的成果，就有必要建立模拟的模型，在此模型上探讨最佳行动方案或政策以便最后能用于实践的操作之中。模拟模型是描述性的，含有各种随机性的变量。

（2）管理科学的贡献。管理科学对管理理论与实践的贡献也是很大的，突出表现在科学技术的运用与引入、决策理论构造和管理信息系统的建立。

①科学技术的引入与运用。管理科学将现代科学技术和方法用来研究管理中诸如生产、作业等方面的管理，使管理定量化成分提高，科学性增强，尤其是一些数学模型的建立和便于求解，使部分管理工作成为程序化的工作，从而使这部分管理工作效率大大提高。事实上，网络模型是运筹学的一种应用；资源配置模型是线性规划理论与方法的一种运用；而像决策模型、排队模型等都是概率论、数列论、排序论等数学原理在管理中的延展。

②决策理论构造。对决策理论有重大贡献的是赫尔伯特·西蒙教授，通常我们称对决策的系统分析为“决策理论”。这一理论深深扎根于统计学和行为科学领域之上，目标是要在制定决策中减少艺术

成分而增加科学成分。西蒙教授对决策的类型进行了分类:即程序性决策和非程序性决策,并认为组织内部层次不同所遇到的决策类型也会有所不同。西蒙认为,决策前提可分为价值前提和事实前提。在他看来决策的价值前提相当于目的,事实前提相当于选择手段,"判断决策正确与否的方法只有一个,这就是说,为实现目的而采取的手段是否是恰当的手段,这纯粹是事实性的问题"。

西蒙教授研究了决策的过程,认为决策的有效性和科学性需要三个条件:第一,提出所有的代替战略;第二,预测这些战略各自产生的所有结果;第三,根据一定的价值体系比较这些结果。三个条件的有效存在,在于决策人不应该是"经济人"而是"管理人"。所谓"管理人"不是孤立的个人,而是指这样的人物形象:他作为组织的一员,通过利用组织,克服对决策合理性的制约,从而实现合理性。在提出"管理人"概念之后,他对管理人的决策模式,尤其是决策的心理过程、行为过程作了进一步研究,得到了一些重要的结论,如"管理人"的决策特征,组织本身等对决策的影响等。西蒙教授在决策理论上的贡献,使他荣获诺贝尔经济学奖。

③管理信息系统。在任何一个组织中有效的计划和控制都需要得到有关的信息,决策的质量很大程度上有赖于对一件事情的周围环境的了解,以及对各种备选方案、自然状态和竞争策略方面的知识。管理的有效性需要信息的支撑,因此管理科学理论的一个合理发展就是管理现有的信息,利用计算机的大量数据供给形成能力。管理信息系统就是由此产生的。所谓管理信息系统是一种由许多个人、各种机械装置以及有关的程序所组成的,用以从内源和外源两个方面提供有关信息的结构性综合体。它通过提供作为制定决策依据的统一信息,来为一个组织的计划、控制和作业的职能服务。管理信息类型以及信息源在组织的不同层次中将有所不同,因此信息可分为计划信息、控制信息和作业信息。管理信息系统就是要根据各层次所需要的各种信息进行组织、分析和提供,并帮助决策,其功能可用下图表示(图 3.2.3):

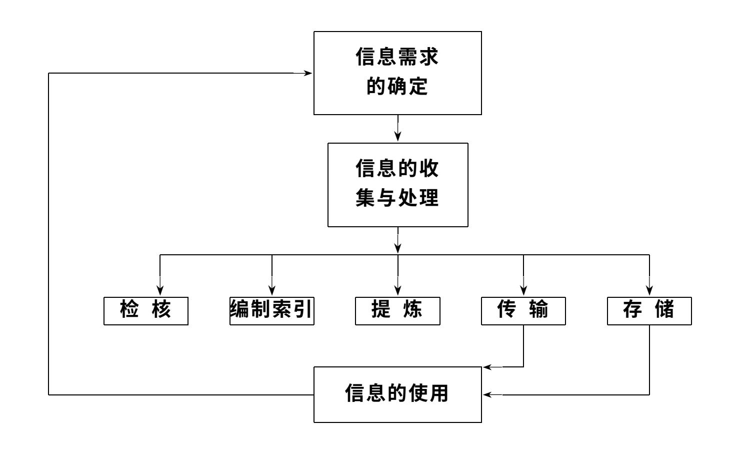


图 3.2.3　管理信息系统的功能

三、现代管理理论的发展与创新

现代管理理论是指产生于 20 世纪 70 年代开始至今的管理理论与实践成果,它是科学管理、行为科学和管理科学理论发展的合理逻辑,也是管理理论与实践创新的成果。它有不同于前者的特征,这种特征首先在于时代的特征与现代企业发展的状况。

1. 现代企业与现代管理

第二次世界大战后,资本主义世界出现了一个黄金发展时期,经济发展迅速,生产力提高很快,人民生活水平也有所提高,市场不断扩大。进入 70 年代以后,由于两次石油危机,一些老牌资本主义国家经济增长速度放慢,其中包括美国、日本,而一些新兴的资本主义国家或地区经济突然加速,出现所谓"四小龙"等现象。全球性市场逐步形成,国际竞争激烈,生产活动更呈现出大生产的特点,这就是:①生产规模越来越庞大,产销已扩张到全球;②生产技术的复杂程度大大增加;③产品升级换代的周期大大

缩短,科技发展迅速加快;④劳动生产率的提高主要不是靠体力劳动的加强,而是靠智力和工作积极性;⑤生产日益社会化使得生产协作关系更加复杂;⑥企业与社会的联系日益广泛而密切,社会责任日益加大。相对于这些特点,企业规模的发展呈两个趋势,一方面出现了不少采用现代企业制度的超大型现代公司,并且不断扩张和发展,某些单个公司的产值已达到和超过小国的国民生产总值,并控制了该产业领域的绝大部分市场,如通用汽车公司1990年的销售额达126亿美元,为泰国当年国内生产总值80亿美元的1.5倍。另一方面,中小企业大量涌现,其中一些不过是只有几个人的"迷你型"小企业。1954年到1975年间,日本的中小企业增加了200多万户,在激烈的市场竞争中这些小企业必然只能在市场上昙花一现,但同时又会有更多的小型企业涌现。20世纪70年代,美国倒闭的各类小企业有25万户左右,而同时又有40万至50万家小企业开业,这些小企业一般都采用业主制或合伙制,虽然算不上现代企业,但却是现代市场经济中不可缺少的部分。

为适应大生产方式的新发展,现代企业制度即公司制也日益成为许多企业青睐的企业制度,并有效地推动企业大规模地发展。第二次世界大战后生产手段日趋现代化、电脑化,生产和资本日益社会化、国际化,公司制恰恰为此创造了条件,成为跨国公司的基本组织形式。此外,由于股份转让、购买的简易化,工业资本和银行、金融资本相互持股、参股、控股,人事上的相互兼职,导致了巨大的金融资本和金融财团的形成,成为控制经济命脉的主导力量。例如,20世纪60年代初,原联邦德国最大的3家商业银行的代表在原联邦德国经济界中共占有1347个领导席位。据美国金融小组调查资料,1976年美国130家大公司中有530人互兼董事。日本的三井、三菱、住友、三和、富士、第一劝业等六大金融集团以各自的银行为中心,通过参股、控股控制着大批公司。这种控股、参股方式使大批公司在资产上具有关联性,这一方面对经济协调的有效展开有利,另一方面也产生了新的管理要求。

2. 现代管理的主干

由于现代企业管理上的新问题、新情况、新要求,企业界和理论界纷纷尝试与创新相适应的管理思路、方式、方法和手段。于是,第二次世界大战后管理学说、管理实践犹如春天的百花,呈现一派欣欣向荣的景象,其中最著名的管理学思潮与流派有:程序学说、人际行为学说、经济管理、社会系统学说、决策管理学说、数理学说。综合地说,现代管理在企业管理方面的发展可以体现在以下五个方面:

(1)管理内涵进一步拓展。现代管理的内容不只限于成本的降低、产出的增加,而更重视人的管理、人的潜力的开发,更重视市场、顾客的问题,管理的核心更侧重于决策的正确与否、迅速与否。

(2)管理组织的多样化发展。管理组织形式多种多样,除了不断推出新的有效组织形式如事业部制、矩阵制、立体三维制等以适应现代企业组织管理的要求,还创设了与资产一体化控股、参股相适应的管理组织,以及提出了组织行为等一系列组织管理理论。

(3)管理方法日渐科学。现代管理虽然不摒弃传统有效的管理方法,但却为适应大规模产销活动引入了现代科学技术,发展了现代管理方法,其中有投资决策、线性规划、排队论、博弈论、统筹方法、模拟方法、系统分析等方法,试图从生产资源的有效整合方面进一步提高管理的效果。

(4)管理手段自动化。现代企业面临更复杂的环境,需要接受和处理大量信息,需要迅速寻找解决问题的方案,并更多地节约日益高涨的劳动力费用。为此,现代管理在管理手段方面的研究和使用也有了突破性进展,如办公设备的自动化,信息处理机的发明,电子计算机在企业管理的市场研究、产品设计、生产组织、质量控制、物资管理、人事财务管理等领域的应用。

(5)管理实践的丰富化。各个企业已经明白没有一套固定的适应一切的管理体系,各个企业必须根据自己企业的特点、根据现代管理的基本法则来创造性地形成自己的管理特色。于是就有了日本式管理与松下公司管理的差异,以及美国式管理与IBM公司管理的差异。管理实践的丰富化更进一步推动了管理理论、方式方法和手段的发展。

现代管理实为一个综合性的管理体系,它广泛吸收了社会科学和自然科学的最新成果,把企业看作一个系统,进行多方面的有效管理,从而有效整合企业资源达到企业既定目标和应负的责任。现代管理科学性的强化,使管理的预见性、综合性和可靠性有了很大的提高,基本适应了战后现代企业和经济发展的需要。

3. 现代管理的最新创新思潮

进入20世纪90年代,现代管理最新的思潮当数公司再造(Reengineering)和学习型组织。有人甚

至认为这是管理的革命,将导致传统管理理论与实践出现全面革新,迎来全新的管理天地。

(1)公司再造(Reengineering)。美国大迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱辟(James Champy)于1994年出版了一本著作,名为《公司再造》(Reengineering The Cor poration—A Manifesto For Business Revolution)。该书一出版便引起管理学界和企业界的高度重视,迅速流传开来。

哈默与钱辟认为:工业革命二百多年以来,亚当·斯密的分工理论始终主宰着当今社会中的一切组织,大部分的企业都建立在效率低下的功能组织上。Reengineering是根据信息社会的要求,信息革命与技术的发展以及当今工商时代发展的需求,彻底改变企业的本质,抛开分工的旧包袱,将拆开的组织架构,如生产、营销、人力资源、财务、管理信息等部门,按照自然跨部门的作业流程,重新组装回去。显然这样一种重新组装是对过去组织赖以运作的体系与程序的一种革命。这种革命将是美国企业恢复竞争力的唯一希望,也是面向未来的唯一选择。福特汽车公司在取得美国马自达公司的25%的股权之后,经过观察,福特的主管阶层发现,马自达公司全部的财务会计工作,竟然只用了5个人来包办,而福特汽车公司却用了500多人,与马自达公司区区5个人相比,简直有天壤之别。就算福特公司借助办公室自动化,降低了两成的人事费用,仍旧无法和马自达公司精简的人事相提并论。根本的不同之处在于两者作业流程的不同,因此修正这种流程就成为提高企业效率的根本。然而修正流程不能仅从财务部门具体做起,而要从全部、整个企业的流程的改革着手。

流程的改革建立在信息技术得以高度发展的今天,这是因为信息技术的发展使得效率不一定产生于分工,而有可能产生于整合之中。事实上,现代组织面临的各种管理问题已经很难将其确定为一个专业性的问题,因而将其交给一个分工性的职能部门处理已经不妥,也难使其有效处理此类问题。而为了针对某一类问题而特设部门进行专门负责处理,则使得本来已经膨胀了的组织机构更加繁多,这又会使管理成本上升,协调困难,效率降低。在信息技术发达的今天,人们已经准备了对综合性问题进行整合性处理的方案。这也就是流程革命可以进行整合性处理的方案。这也就是流程革命可以进行的基础。

(2)学习型组织。彼得·圣吉(Peter M. Senge)于1990年出版了题名为《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的著作,这本著作一出版立即引起轰动。彼得·圣吉以全新的视野来考察人类群体危机最根本的症结所在,认为我们片段和局部的思考方式及由其所产生的行动,造成了目前切割而破碎的世界,为此需要突破线性思考的方式,排除个人及群体的学习障碍,重新就管理的价值观念、管理的方式方法进行革新。

彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼,认为这五项修炼是学习型组织的技能:

第一项修炼:自我超越。“自我超越”的修炼是学习不断深入并加深个人的真正愿望,集中精力,培养耐心,并客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。自我超越需要不断认识自己,认识外界的变化,不断地赋予自己新的奋斗目标,并由此超越过去,超越自己,迎接未来。

第二项修炼:改善心智模式。“心智模式”是指根深蒂固于每个人或组织之中的思想方式和行为模式,它影响人或组织如何了解这个世界,以及如何采取行动的许多假设、成见,甚或是图像、印象。个人与组织往往不了解自己的心智模式,故而对自己的一些行为无法认识和把握。第二项修炼就是要把镜子转向自己,先修炼自己的心智模式。

第三项修炼:建立共同愿景。如果有任何一项理念能够一直在组织中鼓舞人心、凝聚一群人,那么这个组织就有了一个共同的愿景,能够长久不衰。如IBM公司以“服务”,拍立得公司以“立即摄影”,福特汽车公司以“提供大众公共运输”,苹果电脑公司以“提供大众强大的计算能力”等都是为组织确立共同努力的愿景。第三项修炼,就是要求组织能够在今天与未来的环境中寻找和建立这样一种愿景。

第四项修炼:团队学习。团队学习的有效性不仅在于团队整体会产生出色的成果,而且其个别成员成长的速度也比其他的学习方式为快。团队学习的修炼从“深度汇谈”开始。“深度汇谈”是一个团队的所有成员,摊出心中的假设,从而实现真正一起思考的能力。“深度汇谈”的修炼也包括找出有碍学习的互动模式。

第五项修炼:系统思考。企业与人类其他活动一样是一个系统,受到各种细微的息息相关的行动所牵连而彼此影响着,这种影响往往要经年累月才完全展现出来。我们作为群体的一部分,置身其中而想要看清整体的变化,非常困难。因此第五项修炼,是要让人与组织形成系统观察、系统思考的能力,并以此来观察世界,从而决定我们正确的行动。

从公司再造到学习型组织,现代管理的最新潮

流向我们揭示了什么？这是许多接受了上述思想和方法的人尚未回答的问题。本书以后的章节将回答这个问题，因为只有清楚地知道这个问题的答案才能真正了解未来管理的趋向，才能进行管理创新。

四、管理创新对现代企业发展的效用

管理创新本身是由经济发展、技术进步导致企业生存与发展问题解决的需求而产生的，正像钱德勒所指出的："现有的需求和技术将创造出管理协调的需要和机会。"然而经济学家们、管理学家们并未对管理及管理创新给予非常大的重视，这一点从现有的研究文献就可以看出。我们可以阅读众多的技术进步与技术创新的典籍，也可以找到众多的产权经济与制度创新的文献，但我们很少看到专门论述管理创新的著作与论文。然而，我以为这并不说明管理创新在企业的发展过程中没有作用，事实上，管理创新在企业发展中有着极为重要的位置。

1. 从技术创新角度看管理创新的重要

现代经济理论已证明技术创新是企业发展的重要力量。著名经济学家弗里曼认为，现代产业的一个显著特点就是技术创新主要由专门机构（R&D 体系或称工业实验室）承担。统计资料显示企业规模与 R&D 项目的规模呈明显的正相关关系，反之，技术创新成效显著的企业，其成长速度将大大超过一般的企业。事实上，人们在现实生活中也经常看到一些企业由技术创新（包括产品创新）的成功，使企业一下子超出竞争对手许多，从而拥有垄断的资本和技术，享有更多的市场份额和利润。可以说无论从理论上和实践上都可证明技术创新是企业成长与发展的重要力量。

事实上，R&D 体系的建立是技术创新给企业带来巨大收益的理性分析后的结果。企业 R&D 体系的建立标志着技术创新的内在化，企业在依靠自身力量进行技术创新导致企业原有的目标函数中加入了新的变量。技术创新的投入与产出是一个不确定性的过程，这种不确定性大大高于生产经营过程的不确定性，因而小企业通常无力在难以得到的技术成果上进行大量和持续的投入。表 3.2.1 反映了不确定性程度与技术创新类型的对应关系。

表 3.2.1　各种类型技术创新的不确定程度

不确定程度	技术创新类型
1. 极高的不确定性	基础研究、基础发明
2. 高的不确定性	基本产品创新、基本工序创新
3. 较高的不确定性	重要产品创新
	内部企业基本工序创新
4. 中等的不确定性	既定产品的新一代
5. 小的不确定性	准许的创新
	产品创新的仿造
	产品或工艺的修正
	既定工艺的早期采用
6. 较小的不确定性	新类型
	产品变异
	体制内部既定工艺的晚期采用
	小的技术改造

技术创新的不确定性是由诸多因素造成的，除了所进行技术创新的技术领域的特定因素外，实际上还受到技术创新主体的创新能力、行为方式、投入的各种资源数量和质量，以及技术创新过程的管理效率因素的影响。因此技术创新的成功与否首先在于这一创新主题的选择是否科学，其次则在于这一创新的具体组织与管理。美国原子弹的率先研制成功，固然首先应归功于科学家们的巨大努力，但如果没有出色的管理组织能力和所依赖的管理组织，成功可能要延迟许多时日。

因此，技术创新的过程不仅仅是个技术问题，也是个管理的问题，管理可以降低技术创新过程中资源配置的不确定性，提高投入于技术创新过程中资源的配置效率。既然技术创新还是一个管理的过程，

那么管理创新应在这个方面具有空间，可以发挥管理创新的巨大作用。我以为，早先的技术创新从在独立于企业外的研究机构、实验室中进行，逐步变为在企业内进行，尤其在企业中设立独立的R&D体系进行技术创新的内在化，这本身就是一大管理创新。而现代计算机技术用于技术设计与技术创新之后，原先的顺序式研制与开发创新的流程就变为平行式开发创新和研制的流程，设立与平行式创新开发流程一致的管理组织体系便是一大管理创新，虽然这一创新尚未在许多企业中展开。需要指出的是，对于技术创新过程的管理有所创新，自然将提高创新资源配置的效率，尽量减少不确定性，其结果将促进技术创新的成功率，推动企业更多地进行技术创新。

技术创新与管理创新是相互配合、相互促进的，一个企业技术创新成果多成功率大，至少还表明其在技术创新的管理上颇有一套，这一套管理模式就是管理创新的结果，所以管理创新将有助于技术创新提高投入产出效率，有助于技术创新的成功。而技术创新本身以及技术创新的成果应用将给管理创新带来新的课题，推动管理创新的展开，如新产品开发成功后的市场创新就是其一。这样看来，结论很明显，即管理创新与技术创新一样是企业成长与发展的重要力量。

2．从制度创新角度看管理创新的重要

现代经济学已经证明制度创新是企业发展的重要因素，钱德勒教授甚至从企业发展史中予以了肯定。制度创新与技术创新两者之间存在相似性，即只有当创新的预期收益超过创新的预期成本时，才有可能发生或实现。新制度经济学认为企业制度的创新过程实为产权体系重新安置的过程。这一再安置的效率最终要通过优化资源配置的效率得以展现。科斯教授对此曾明确指出：“在这种情况下（指存在市场交易费用），合法权利的初始界定会对经济制度运行的效率产生影响，权利的一种调整会比其他安排产生更多的产值。但除非这是法律制度确认的权利的调整，否则通过转移和合并权利达到同样后果的市场费用如此之高，以至于最佳的财富配置以及由此带来的更高的产值也许永远也不会实现。”在科斯看来，在交易费用为零的条件下，产权变动对资源的最优配置没有影响。然而现实社会中交易费用不为零，因而产权再安置对企业资源配置效率存在影响，故而企业才会有进行制度创新的动力。

产权再安置与资源配置之间有一个重要的中介环节即外部效应。外部负效应是指私人成本低于社会成本所导致的资源配置的浪费，如企业掠夺性地开采矿产资源而不支付任何补偿，结果导致社会生态环境的破坏，导致整治生态环境的社会成本的巨大支出。产权再安置的一个主要功能就是要引导企业在最大限度上将外部效应内在化，使私人收益等于社会收益。例如就技术创新而言，当技术创新的私人收益预期小于社会收益时，技术创新的动因将大大减弱，创新活动趋于萎缩，创新浪潮趋于平复。产权再安置的进行，意义就在于将这些与外部效应相关的成本和收益纳入当事者的私人成本和私人收益之中，使之与社会成本和社会收益接近或相等，从而改变当事者的决策行为，提高资源的有效性。这就是产权再安置通过外在效应内在化而影响资源配置效率的基本过程。

产权的再安置最终要通过一定的组织结构得以体现，因此产权再安置将导致组织结构的调整。这一调整正是企业科层组织结构产生的一个重要原因。威廉姆森曾指出：“我认为要将现代公司理解成许许多多具有节约交易费用目的和效应的组织创新的结果。”他认为有效率的新组织结构的创新过程应遵循资产专用性原则和外部效应原则。他认为交易技术与组织结构有一个匹配的问题，组织的创新需要考虑交易技术的特性。新制度经济学代表人士的这些论述，证明了产权安置或再安置与组织结构和组织创新的关系。这一方面表示，产权再安置即企业制度创新虽然将对企业资源配置效率产生影响，但这一影响是通过合适的组织结构安排来得以实现，因而组织结构的再调整对产权再安置的有效性有重大影响。另一方面，产权再安置与组织结构的调整与创新是两个不同的过程，没有相互间的替代性只有两者的配合性。因此组织创新在制度经济学看来是制度创新的一种派生。

然而，管理组织及组织内部结构的决定，从管理学和组织行为学的角度来看，则另有因素，如组织作为一个人群组织，其内部的动力学过程本身具有对组织结构的要求；又如从管理的效率出发，科层组织与管理跨度有关，而管理跨度又与管理者的能力、管理风格等相关。因此，组织及组织结构的变更与创新可以是其他力量的结果，例如信息技术引人现代企业之后，使员工坐办公室变得没有必要，而这必然使管理的组织形态与组织结构发生变更和创新。我认为，组织创新只是管理创新中的一个方面，尽管引发组织创新的主导力量在企业制度变更的时期主要为产权再安置的要求，到了技术变更时期、管理者素质

提升时期则主导力量变为其他因素。

企业制度创新过程实际上也是一个不确定性的过程，制度创新也有个投入与产出效率的问题，因而制度创新过程中也有个管理的问题。因此，企业制度创新离不开管理的配合，离不开组织结构的适应性调整或变更，而这在我们看来就是管理创新。另一方面，管理创新本身将有助于制度创新目标的实现。因为管理创新的目标与制度创新的目标是一致的，即提高企业的资源配置效率。斯隆所创新的事业部制，被公认是重大的管理创新成果，但事业部制本身则为企业纵向一体化或横向一体化的展开提供了有效的组织保证，而纵向一体化或横向一体化的实现就是外部效应内在化的实现，这恰恰是制度创新的要求和方向之一。这样看来，我们就可得出一个结论，管理创新至少与企业制度创新一样对企业发展有重要的作用。

3. 管理创新对现代企业发展的具体作用

上面我从技术创新、制度创新的角度观察了管理创新对企业发展的重要性，阐明了三种创新的相互关系。我以为管理创新同制度创新、技术创新在企业发展中的位置一样，是企业发展的五大创新之一(另外两大创新为组织创新和市场创新)。尽管这一点目前还未被经济学家、管理学家们所充分认识。管理创新在企业发展中具有很大和多方面的作用，具体可归纳为：

(1)提高企业经济效益。管理创新的目标是提高企业有限资源的配置效率。这一效率虽然可以在众多指标上得到反映，例如资金周转速度加快，资源消耗系数减小，劳动生产率提高等等，但最终还要在经济效益指标上有所体现，即提高了企业的经济效益。提高企业经济效益分为两个方面，一是提高目前的效益，一是提高未来的效益即企业的长远发展。管理诸多方面的创新，有的是提高前者，如生产组织优化创新，有的是提高后者，如战略创新与安排。无论是提高当前的效益还是未来的效益，都是在增强企业的实力和竞争力，从而有助于企业下一轮的发展。

(2)降低交易成本。钱德勒曾认为："在一个企业内把许多营业单位活动内部化所带来的利益，要等到建立起管理层级制以后才能实现。"即管理层级制的创新，使得现代企业可以将原本在企业之外的一些营业单位活动内部化，从而节约企业的交易费用。交易费用的节约表现在"由于生产单位和采购及分配单位的管理连结在一起，获得市场和供应来源信息的成本亦降低。最重要的是，多单位的内部化使商品自一单位至他单位的流量得以在管理上进行协调。对商品流量的有效安排，可使生产和分配过程中使用的设备和人员得到更好的利用，从而得以提高生产率并降低成本。此外，管理上的协调可使现金的流动更为可靠稳定，付款更为迅速。此种协调所造成的节约，要比降低信息和交易的成本所造成的节约大得多"。从钱德勒的观点中，已经很明显地证明管理及管理创新对企业发展和企业效益提高的重大作用。

(3)稳定企业、推动企业发展。企业管理的有序化、高度化是企业稳定与发展的重要力量。常有人说管理与技术是企业发展的两个轮子，倘若管理是如此的话，管理创新自然更是如此，因为管理创新的结果是为企业提供更有效的管理方式、方法和手段。管理创新对稳定企业、推动企业发展的作用可以从诸多方面来看。钱德勒从一个侧面作出了证明，他认为："管理层级制一旦形成并有效地实现了它的协调功能后，层级制本身也就变成了持久性、权力和持续成长的源泉。"因为"用来管理新型多单位企业的层级制，则有持久性，它超越了工作于其间的个人或集团的限制。当一名经理去世、退休、升职或离职时，另一个人已作好准备，他已受过接管该职位的培训。因而人员虽有进出，其机构和职能却保持不变"。在我看来管理层级制的这一创新，不仅使层级制本身稳定下来，也使企业发展的支撑架构稳定下来，而这将有效地帮助企业长远的发展。"传统企业常是短命的，几乎全是合伙生意。其中一合伙人退休或去世，就得重新结伙或解散"。

(4)拓展市场，帮助竞争。管理创新若在市场营销方面进行，则将帮助企业有力地拓展市场、展开竞争。企业在进行市场竞争和市场拓展时，将遇到众多竞争对手即厂商和顾客。因此这一竞争过程实为多个博弈对象的动态博弈过程，一个企业若能在这一过程中最先获得该博弈的均衡解，即管理创新具体方案，便能战胜对手，获得博弈的胜出。这个解无非是在能预见对手们的相应对策条件下寻找出最佳的、新的市场策略和运行方式而已，这就是一种管理的创新。许多跨国公司在瞄准中国市场后，所采取的一系列市场行为，均有其战略意图，这一意图本身就是一种创新。

(5)有助于企业家阶层的形成。现代企业管理创新的直接成果之一，按照钱德勒的看法是形成了一个支薪的职业经理即企业家阶层，这一阶层的产生一方面使企业的管理处于专家的手中从而提高了企

业资源的配置效率，另一方面使企业的所有权与经营管理权发生分离，推动了企业更健康的发展。钱德勒曾指出："当多单位工商企业在规模和经营多样化方面发展到一定水平，其经理变得越加职业化时，企业的管理就会和它的所有权分开。"职业经理层的形成对企业的发展有很大作用，因为对支薪的企业家而言，企业的存续对其职业有至关重要的作用，他们"宁愿选择能促使公司长期稳定和成长的政策，而不贪图眼前的最大利润"。职业企业家从这一角度，必然更进一步关心创新，关心管理创新，因为他们知道管理创新的功效，因此职业企业家们往往成为重要的管理创新主体。

以上五个方面不过是管理创新对企业发展的诸多具体作用之一，但足以证明管理创新在企业生存与发展中的地位。正因为如此，研究管理创新，探讨管理创新的未来，既有理论意义又有非常重要的现实意义，特别是目前中国的企业正在进行制度改革和创新时，尤其需要管理创新加以配合，以便成为真正的市场主体。

第三章　现代企业管理创新的空间

一、管理创新空间的存在

管理创新空间是指管理创新行为与结果存在的时空范围，是管理创新可以展示的时空范围。在这一时空范围内，管理创新的行为与结果可以产生、运动与展示。换言之，管理创新空间就是管理创新的可能域，空间大是指这一可能域大，反之则指这一可能域小。因此，证明管理创新空间的存在虽然首先可以以管理创新实践及其成功案例的存在来证明，但从现在起这一可能域是否仍然存在却是一个有待进一步证明的问题。事实上，从现在至未来的管理创新空间不仅存在，而且尚难以穷尽。

1. 企业外部环境的变动导致管理创新空间存在

企业内资源配置的动态过程是在一定的时空范围内发生的。企业内资源配置过程并非封闭地进行，而是无时无刻不与企业外部环境有着诸如信息、资金、人才、物质资源等方面的交换与交流，因此当企业外部环境因素发生变动时，必然要通过信息、资金、人才、物质资源供给等渠道影响企业内部的资源配置过程，导致原本可能是程序化的运行变成不确定性很大的非程序化过程，结果使既定的管理范式失去效用，如此就产生了管理创新的需求和空间。企业外部环境的变动是绝对的，这是因为社会、经济和科学技术等在不断地向前发展，不断地进行新旧更替。企业外部环境的变动对企业内部资源配置过程影响比较大的主要有以下几个因素：

（1）经济周期性波动。经济的发展并非呈直线型，而是在周期性波动中有所发展。周期性波动是市场经济条件下国民经济总需求与总供给等宏观经济总量矛盾运动的结果，反映在市场上则是市场的繁荣与收缩的交替，反映在消费上是消费旺盛与低落的更迭，反映在就业上则是就业面扩张与缩减的轮换，等等。这些变化对企业的生产经营与管理的影响是很大的，企业必须在接受到市场繁荣与收缩、消费扩张和低落的信息之后，及时调整自己的目标与具体的生产经营行为，以便适应市场的周期性波动。由于调整需要时间，因此企业调整的结果与先前接受的信息存在着时滞，这样就产生了一些管理上需要创新的问题。例如，能否在调整企业行为与目标的过程中与当时的经济变动的周期阶段保持同步，进行及时应变。

那么，经济周期性波动是不是意味着企业只要具备一套应付这种波动的管理方式便能一劳永逸呢？这个问题实际上关系到管理创新的空间大小问题，因为假定经济只呈周期性波动这种变动，如果能找到一种一劳永逸的管理方法，那么这方面就不存在再进行管理创新的空间。然而事实并非如此，因为经济的周期性变动只是在经济总量、生产力、经济质量均已发生变化条件下的周期变动，即新的周期在周期性时间阶段以及市场反映上与原周期一样，但新的周期中所蕴涵的经济实质已发生了重大变化。因此，对企业而言，过去针对原周期性变化的管理范式也就失去了全部或部分功效，管理创新也就成为必要。

（2）市场结构的变动。各类产品市场、要素市场的市场结构通常要随着消费需求变化导致的市场容量的变化而变化，随着竞争对手的进入或退出以及各自采取的竞争手段而发生变化。市场结构的变化对处于该市场的企业来说是博弈的边界条件或影响因素发生了变动，而这就必然要影响企业的博弈方式和所采取的相应行为。典型的市场结构有四种类型：完全竞争型市场结构、完全垄断型市场结构、垄断竞争型市场结构以及寡头垄断型市场结构。对于这四种市场结构条件下的企业行为（假定企业追求的是利润最大化），微观经济学已有所描述，然而这仅仅是理论，现实中的企业并不总处在标准的市场结构之中，市场容量的下降等使得创新确实是必须的。

（3）制度变迁与政策效应的影响。在成熟的市场经济国家，经济制度虽然随经济的发展也会有所变化，但这种变化属于渐进式的变化，即总体框架和主要部分不变条件下的局部变动。在中国以及其他一些发展中国家情况则不然，经济制度的变动是根本性的。例如，从计划经济体制到市场经济体制的变动就是根本性的变动，这种变动虽然要假以时日，但它

对社会、经济组织以及个人的冲击是非常大的。因为现时的企业与个人在计划经济体制下生活多时，产生了一种对计划经济体制的依赖和在该体制下运作的习惯，而一旦制度发生变动，就会使得企业与个人必须进行自我调整，以免因不适应而遭到淘汰。这种自我调整的一个方面对于企业来说，就是管理创新，例如调整自己的经营思路、经营理念并付诸实施，争取在市场上率先占有一席之地。从另一个方面来看，制度的变动导致过去管理范式的过时或失效，迫使企业欲有所发展必须进行管理上的创新。因此，制度变迁为管理创新提供了一个巨大的空间。日本企业管理的大发展，形成自己的特色，并且步入世界先进行列，这与第二次世界大战后，日本原来经济中财阀制度的解体，市场制度的逐步确立有很大的关系。也正是在这种制度变迁过程中，日本的企业不断在管理上有所创新，例如及时生产（JIT）、全面质量控制（TQC）等。

（4）政府、竞争对手及消费者。企业在市场上的运作可以看作一个博弈的过程。参与此博弈的除了同一市场上的其他生产企业，还有影响市场的政府以及产品或劳务的受用者——消费者。这三方面的利益目标不完全一致，行为方向也不一致；政府希望保持市场的适度竞争和有序化，希望市场比较平稳，因此政府会运用经济手段和政策来影响市场及企业；竞争对手从自身利益最大化角度考虑，则希望尽量扩张市场占有率，谋求垄断利润；消费者则希望自己在有限收入条件下消费效用最大，这样便有消费选择的权利和行为。一个企业的资源配置实际上是在政府、竞争对手、消费者行为互动的过程中进行的，这种互动就给定了企业的许多不确定因素，给了企业许多在资源配置过程中亟待解决的新问题。例如，中央银行宣布调整利率水平，政府决定提高污染排放标准；又如竞争对手开展有奖销售如“摇钱数”活动，等等。解决这些新问题其实就是管理上进行创新的过程。因此，只要政府、竞争对手和消费者存在，只要他们利益目标的不一致性存在，那么它们与企业的博弈过程，就是管理创新空间的一个部分。

2. 企业内部资源配置的复杂导致管理创新空间的存在

随着经济的发展、科学技术的进步，以及人们消费需求结构的优化提升，企业内部的资源配置呈现复杂与简单两种相辅相成的趋势。一方面在技术进步的条件下，大规模自动化设备的产生，导致产品生产十分简单，资源及原材料投入生产过程后，员工们只要动动脑动动手操作一下机器，产品就会在自动生产线上源源不断地产出。另一方面企业的资源配置过程又趋于复杂，这是因为现代企业的资源配置过程不仅仅是个生产的过程，而更重要的是产品销售过程，因为企业资源配置的成功并不仅仅取决于生产时的效率和优化，更重要的在于产品或劳务为社会所认可，为消费者所接受。大规模生产需要有大规模销售来支撑，而大规模销售不仅仅与企业内部的资源、实力相关，也与复杂的外界博弈过程相关，而且外部的变动如市场的深化还要影响企业内的生产过程。这样就导致了资源配置有简单化的一面，又有复杂化的趋势。企业内部资源配置的复杂化必将导致管理创新空间的存在，具体可以从下述几个主要方面得到证明。

（1）作为管理对象的人和作为管理主体的人。企业中的人是企业诸多资源中最为重要和最为关键的资源，人在企业资源配置过程中起着极为重要的作用。在企业资源配置过程中，人是管理的主体，即便是处于操作层的工人，在他的工作范围内也是管理主体，如管理机器的运行，原材料的投入，产品品质的控制等；人又是管理的对象，因为人的劳动力必须投入到资源配置过程中与其他生产要素相结合，才能创造出更大的价值。

工业化之后，在企业中作为管理对象的员工都要在分工明确的岗位上履行其责任，进行劳动协作，进行团队生产，为企业的产出做出贡献。分工协作是工业化后提高生产效率的重要手段，但是由于分工导致每个员工的劳动贡献在最终的合作产品中难以准确估量。比如一部上海大众桑塔纳汽车中，很难准确计量多少价值为某个员工所创造，这样就产生了劳动贡献无法准确计量而又必须付给员工们与其劳动贡献相称的报酬这样难以解决的问题。事实上，由于无法做到准确计量每个员工的劳动贡献，就使得现行发放的报酬缺乏激励，也导致团队生产过程中一些员工搭便车的行为。虽然管理层可以设置各种规则或政策来防范或给予弥补，但作为管理对象的人是理性的人，他会有相应的对付行为产生，因此这样一个博弈过程，实为企业管理创新的巨大空间部分，不然就不会有诸如企业文化、企业精神、心理激励等管理新范式的产生。

作为管理主体的人，假定的确是从事管理工作的管理人员，则存在同样的问题。因为管理人员并非所有者，他们至多是所有者的代理人，他们在管理的第一线，他们所获得的信息远远大于那些不在企业

或在企业的所有者,即他们与所有者所获得的信息是不对称的。事实上,由于现代公司所有者的外在化,信息不对称,就导致了管理人员可能采取机会主义行为,因为管理人员也有其自身利益的追求。这样就产生了企业管理中如何监督经营者等一系列问题,解决这些问题需要有创新的办法。现代大企业中所有者希望支配,又难以支配,经营者实际支配又处处受到制约,这种权利的冲突以及各自权益的不同,导致了监督经营者的管理范式并无定式,创新的空间很大。

(2)技术进步速度加快导致学习难度加大。技术进步既是企业资源配置的内在变量又是一个外在变量,从内在变量的角度来说,企业在追求利益最大化的过程中必然在资源配置过程中寻找更经济更有效的技术方式,这一过程就是技术创新;从外在变量的角度来说,技术进步速率愈来愈高,从而造成企业现有的物化技术如设备等的精神磨损加快,影响企业资源配置的投入比和投入费用。因此无论从技术进步的内在角度还是外在角度来看,技术进步都是企业资源配置过程中的一个重要因素。

技术进步速度加快的另一个效用就是使企业和个人的学习难度加大,因为人们不得不经常投入更多的时间和费用去学习新的技术,以便掌握它并运用于企业资源的配置过程之中。这就引发了一个新的问题,即如何有效学习技术和进行新的技术创新,以便企业更有效地配置资源。这个问题某种意义上说就是如何组织新技术的学习和运用,如何组织企业技术创新的问题,这类问题的解决同样没有既定的答案,这不仅因为你所面对的新技术和创新具有不同的特性,还因为你所处的学习与创新的环境和影响因素不同于其他。

(3)资源配置对象的深化发展。随着经济的发展,技术的进步,企业可资利用的资源在不断地深化和扩张,因为现代科学的进步,使那些原本不认为是可利用的物体,逐步被人类所认识,“废物”变成了宝,即企业资源配置对象的范围在扩张和深化。例如,人类排泄的尿液一直被认为是肥料,只能用之于农业,但随着科学技术的进步,人们可以从中提取附加价值更高的精华,用作药品。资源配置对象的变动使资源配置过程较之过去发生了很大的变化,使现在的配置方式更为复杂。

另一方面,企业资源配置对象的变化和深化还表现在原本直接在企业场地内对人、财、物资源进行生产经营转化为可以在资本市场、产权市场上进行资产经营,从而完成配置,获取利益,达成企业目标,即企业资源配置对象甚至可以仅仅是资本与人。这样的配置方式转变,使得传统的以生产经营为主的企业转变为资产经营与生产经营并重的现代企业。资产经营的有效运作,所面临的不确定性和新问题要远远大于生产经营,例如收购或兼并另一个企业,进行资产重组,所遇到的问题至少包括资产价值的估算,收购后资产重组的方式,原来企业管理人员和员工的重新安排,管理方式和制度的重建等等,这些显然不同于只从事生产经营的企业所面对的问题。这个方面就会有很大的管理创新空间。

(4)大规模营销导致的创新存在。现代企业的资源配置过程不仅仅是产品和劳务的生产过程,而且包括产品和劳务如何尽快销售,获得社会和消费者认可的过程,即现代企业的资源配置过程至少包括生产和营销两个主要环节。从这个意义上说,大规模营销活动实为企业资源配置的必要行为之一。大规模的营销活动是一个企业产出的信息被社会、消费者认知直至接受的过程。由于消费者自身的文化知识结构、职位、收入水平、消费习惯以及生活习惯、道德价值观等各不相同,这就使得现时任何一种促销手段和方法,所产出的信息被接受的面并不十分理想,否则企业就不需要花大量的钱在电视上重复同一个信息内容的传播。实际上,信息能否被消费者接受不仅因为媒体的信息覆盖面的问题,还会受到消费者态度的影响,如果消费者长期接受的是另一种消费品,并对它十分喜爱,那么他也许对新的替代品会产生排斥的态度,导致信息过程中断。所以,大规模营销活动的目的不能局限于仅仅更广泛地传递企业产出的信息,而是要去改变消费者的心理和消费习惯,使之乐意购买其产品或劳务。因此,营销活动如何改变潜在消费者的价值观和消费习惯,如何保持原有消费者,决不是靠降价就能解决的,其中有极大的创新空间。肯德基快餐在中国的成功就是一个生动的例子,因为它直接抓住了中国的“小皇帝”的消费心理,导致一个小孩进餐厅,带着两个以上的大人来消费,其营业额怎么会不高涨?

二、管理创新空间的构造

既然管理创新空间就是管理创新的可能域,那么管理创新空间的构造实为这一可能域的构造,而构成管理创新的可能域范围,则是诸多可创新方面的总和,因此描绘管理创新空间的构造,只要证实可以进行管理创新的方方面面以及它们的相互关系。

熊彼特对企业家的创新领域有自己的见解，虽然很难说这一领域就是管理创新领域。他认为："包括下列五种情况：①采用一种新的产品——也就是消费者还不熟悉的产品——或一种产品的新的特性。②采用一种新的生产方法，也就是在有关的制造部门中尚未通过经验鉴定的方法，这种新的方法决不需要建立在科学上新的发现的基础之上；并且，也可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中。③开辟一个新的市场，也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。④掠取或控制原材料或半制品的一种新的供应来源，也不问这种来源是已经存在的，还是第一次创造出来的。⑤实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位，或打破一种垄断地位。"假定我们认定熊彼特所说创新的五个方面为五个创新维，那么加上时间维，熊彼特的创新空间就是一个六维空间。然而，在我们看来，熊彼特的创新不完全是管理创新，而且也过于狭隘，因此，他的创新空间并非是我们的管理创新空间。

管理创新的空间维数即创新方向是 n 维的，这一方面是因为现代企业管理创新的方向众多，不能用一个具体的数字来穷尽；另一方面，随着时间的推移，创新的维数也有可能扩张，这一点实际上前文证明空间存在性时已有论述。管理创新空间维数的众多（至少大于 6），首先可从管理职能方面的创新的可能方向来证明，例如决策、计划、指挥、组织、控制、协调、监督等方面均存在创新的可能性。事实上，这些方面现有的管理方式方法均是过去创新的结果，而且还会因具体管理工作的展开需要进行不断创新以提高资源配置效率。第二，从企业资源配置过程中的众多环节方面来看，如生产、采购、销售、资金、人事、技术、产品设计等方面均存在创新的可能性。事实上，诸如全面质量控制（TQC）方法、网络计划方法、经济批量采购等均是过去创新的成果，而目前兴起的流程改革，则是这方面新一轮的管理创新。第三，还可以从企业组织中每个管理人员所处的特定管理岗位和所涉及的管理事务方面来看，每个管理人员均有可能在其工作范围内进行创新，例如人事培训这一工作就大有创新的空间。

虽然管理创新的空间是 n 维的，难以具体描述，但这并不等于不能将管理创新的可能域作一个大致的划定。我们认为在未来的一段时间里，管理创新的可能域（易取得创新成果的领域）大概有以下几个主要方面：

1．经营思路

现代企业要想在变化多端和激烈的市场竞争中生存、发展和成为一流，首先在经营思路上要有创意，并付诸实施，从而形成创新。许多成功的企业正是因为在经营思路方面有所创新，才超出对手一筹。例如，美国的米利肯公司为使其产品——车间擦手巾打开销路、占领市场并取代竞争对手，提出了一个经营思路，即让大路货商品也实行差别化，这种差别化就是能够对用户的特殊需求作出非常迅速的反应，通过增加价值、增加服务、提高反应能力的方法，从而确立本产品在市场中的地位。这个经营思路一提出，公司就设计了一系列与该思路吻合的操作方案来付诸实施。这些工作有：第一次到第九次车间擦手巾产品研讨班；通讯学习班；销售技术班；销售用音像辅助设备；生产研讨班；顾客参观米利肯的工厂；以计算机网络为基础的订货录入系统和运输最优化系统，以期获得最大的反应能力和最小的运输费用；市场研究的帮助；利用米利肯数据检索系统，使顾客可通过计算机联网得到米利肯公司市场营销方面的各种帮助；参与式管理讨论会；用户行动总结；关于质量改进的共同利益讨论会等等。创新行动的结果则是，该产品市场占有率有了极大的扩张，投资收益率超过 50%。米利肯公司的例子不过是许许多多类似例子中的一个，这无非证明在经营思路上的确存在着创新空间。

事实上，企业在经营思路方面的创新具体可以有以下一些主要方面：

（1）新的经营方针及经营战略；

（2）新的经营理念及其推行；

（3）新的经营策略；

（4）资本营运新思路；

（5）产生经营新思路的方式方法；

（6）企业发展方式。

经营思路的创新对企业来说并不是一件容易的事，但一旦实现就会成为企业制胜的法宝。福特汽车公司在 20 世纪初想出"让工薪阶层都拥有自己的一部车"的新思路，导致了 T 型车的产生，这不仅使福特汽车公司从此有了巨大的发展，也使这一思路的实质——"价廉物美"、"薄利多销"的管理思想成为日后众多企业学习的榜样。

2．组织机构

现代企业是一个组织，组织机构是组织的骨骼，它基本规定了组织的诸多方面。尽管如此，但组织及组织机构不可能是一成不变的，即它不应该是一个

刚性的东西，而是一个柔性的有学习能力的有机体。这是因为僵硬的组织机构或传统的组织机构已经不再适应现代经济、社会和科学技术的变动。如何从过去刚性的组织状态转变为柔性的组织状态，这本身就会因各个企业的不同而不同，而且它也是一个值得创新和可以创新的方面。《第五项修炼》一书所讨论的，实际上就是一个组织如何通过系统思考、改变心智模式、提高学习能力、实现自我超越等方法，以适应当今社会环境的发展与变化。这个过程实际上就是一种创新的过程，因为改变既定的心智模式是一种创新，实现自我超越更需要创新，五项修炼也可以看作是创新能力的一种提高式的修炼。组织与组织机构的创新主要有以下一些具体方面：

（1）组织机构基本形式的发展；

（2）部门机构职责、权限的发展；

（3）集权分权的新方式；

（4）组织的学习性深化；

（5）组织内信息流程及网络的重构；

（6）组织机构中的人际关系安排；

（7）部门岗位设置与个人才能的发挥；

（8）组织的柔性化设计；等等。

组织机构方面创新而大获成功的企业应首推通用汽车公司。1920 年至 1922 年，美国经济出现严重衰退，通用汽车公司当时也处于破产边缘。正因为如此，通用汽车公司的权力易手，杜邦兄弟之一的彼埃尔·杜邦进入通用汽车公司主持进行改革，并对阿尔弗雷德·斯隆委以重任。斯隆不负众望创造了一个全新的“公司统一计划与事业部自主经营相结合的分权模式”。这个模式的独创性在于：把企业日常经营决策从董事会执委会那里划分出来，交给下一级单位承担。这个下一级单位就是斯隆设计的事业部。斯隆把汽车市场按照价值分成五个等级，同时把公司旗下的工厂整合成五个部分，每一部分负责在一个市场等级中开发、生产与销售属于那一类消费者的汽车。这样，小批量生产豪华高档型轿车的工厂都划入凯迪拉克分部；大批量生产大众经济型轿车的工厂都整合到雪佛兰分部，等等。每一分部除了生产之外，还配上自己的工程技术、营销及相应的科室机构。总之，每个分部均应成为相对独立的、自主经营的实体。这样，企业的全部决策实际上就划分成了战略管理与操作管理两层，而分别由公司高层与事业部中层负责。斯隆的这一创新，就是后来的分权型事业部制的组织机构，它现已成为大多数大公司所采用的典型组织机构形式，它对现代企业的发展起到了极大的推动作用。因为在实行这种分权型结构之前，企业每增加一个工厂或网点，都意味着企业主管增加相应的经营管理负担。而个人能够直接管理的范围是有限的，当企业所属子公司、工厂或商店等下属单位多到一定程度之后，即使最有能力和本领的企业家也会感到力不从心。但是如果采用事业部制就好了，增设工厂或销售网点并不直接增加企业高层主管的管理负担，而是改变某一事业部的经营规模；即使增加了事业部，公司高层也只是增加了所要考核与评价的部属数目，以及作为指导的广度。因此事业部制给企业的规模扩张创造了极大的空间，导致了巨型公司的产生与发展，理论上说这些巨型公司的内部交易费用应该很高，但却依然具有生命力和扩张的冲动。

3. 管理方式方法

管理方式方法是企业资源整合过程中所使用的工具，直接涉及企业资源的有效配置。第二次世界大战后，许多管理专家、企业家把当时的科学成果引入企业管理之中，创造发展了许多现在被称之为“现代管理方法”的管理方式方法，如线性规划、目标管理、全面质量管理、统计分析、网络计划技术、库存管理、投资项目经济评价方法，决策技术、市场预测技术等等。这些方法的产生及运用，对企业有效整合资源产生更好效益起了相当大的作用。管理方式方法的创新，可以有两个主要方面：一方面是单一性的管理方式方法的创新，如库存管理方法；另一方面是综合性的管理方式方法的创新，例如生产组合的创新。目前，管理界最流行的创新是企业流程的再改造，这种创新实在是生产组合的综合性改造，是对传统分工体系及信息技术条件下的生产流程和管理流程的改造性创新，它已受到许多企业的重视。管理方式方法方面的创新，依然有相当大的空间，至少以下几个方面是可能的：

（1）新的领导方式；

（2）对人的管理方式方法的发展；

（3）生产、经营、服务等方面管理方法的发明与创造；

（4）新的管理手段，如信息技术进入管理导致的管理手段的革新；

（5）新办公设施的创设和使用，即管理硬件方面的创新与发展；

（6）企业生产组合的创新，流程的创新；等等。

时下企业界比较流行的 CI（公司形象 Corporate Identity）也可以看作是管理方式方法方面的创

新。CI是对企业形象的一种塑造,使得企业在社会与公众心中的形象良好,让消费者产生良好的认同感、信任感,从而使消费者成为企业的忠实顾客。因此表面上看,似乎CI是企业形象的塑造方法,实质上也可将其看作是企业营销的新手段,即通过形象的包装,使消费者产生心理上的认可,从而促使他们购买企业的产品。如日本的松屋百货导入CI两年,营业额增长118%,小岩井乳业也充分利用CI的魅力,使其营业额一年提高270%,其他公司如伊势丹、华歌尔、美能达、白鹤、三井银行等导入CI后,均获得良好的收益,这里可见创新的功效以及创新成果的迅速扩散。

4. 管理模式

作为一个综合性和全面的管理范式,它与企业的特点有密切的关系。也就是说,能够结合企业的特点创造出全新的管理并获得成功,这就是管理模式的创新。这是对管理模式大的方面的理解。管理模式的创新实际上还可以在企业某一个具体管理领域中做出,如生产管理模式、财务管理模式、人事管理模式等方面的创新。因此,管理模式的创新具体可以有以下几个方面:

(1)企业管理综合性创新;

(2)企业中某一管理领域中的综合性创新;

(3)管理方法手段等综合性创新;

(4)综合性管理方式、方法的创新;等等。

上海二纺机股份有限公司经过多年的改革以及在管理创新上的不断探索,逐步形成了所谓的创新性综合管理模式——“柔性管理”模式。这一管理模式的成功创立为二纺机企业的发展和管理水平的提高奠定了良好基础,起到了很大的作用。二纺机公司“柔性管理”模式的核心为:①以人为本和以权变观念为中心,自动地判断企业生存空间的状态变化,根据本企业特点及时变动企业形体及内部结构,以适应环境变化;②在上述变动中形成柔性管理思想、组织、人才、方法、手段体系,以改革促发展、促管理,在管理中深化改革;③模式的运作基础是决策、发展、激励、约束四项机制的形成与运作。“柔性管理”模式的柔性表现在以柔克刚,刚柔并济。以柔克刚应能够化解激烈的矛盾冲突,为企业发展创造一个和谐融洽的内外氛围,即做到和为贵;刚柔并济在企业内表现为宽严结合的管理,文武之道,一张一弛,在企业外部则表现为审时度势,及时权变。二纺机公司这一管理模式的创新,曾获得专家和企业家们的肯定,因而也获得“中国企业管理优秀成果一等奖”。

5. 管理制度

管理制度广义地说包括从产权制度到企业内部的管理制度(如人事制度、工资制度、财务制度、生产管理制度、厂规厂纪、领导制度)等各个方面。在这些制度中,有些如产权制度以及由此产生的公司法人治理结构并不是企业可以随便创造的,因为这些已有现成法律将其固定化。而其他内部制度则能加以发挥、发展和创新;不过这种创新首先应针对制度的共性即管理的基本规则方面,其次才是制度的特性方面即与企业自身特点相关的方面。管理制度的创新具体可以有以下一些主要方面:

(1)各类企业管理制度的创新;

(2)管理制度的效用评价;

(3)管理制度的制订方式;

(4)系统化管理制度的创新;

(5)企业内部工作流程的设定与创新;

(6)科学议事规则设定;等等。

三、管理创新空间的特征向量

管理创新空间的性质可以用特征向量来描述,所谓特征向量就是指具有方向性的特性变量。管理创新空间的存在及其构成,只说明管理创新空间的形态,未能描述其特性。要深入了解把握管理创新空间,就必须把握其特征,那么管理创新空间作为一个多维的管理创新可能的时空域其特性是什么呢?

1. 管理创新空间的非对称性

管理创新空间很大,是一个多维的空间,但是管理创新在时间和空间领域方面发生的几率都是非对称性的。在时间维上,管理创新时断时继,时高时低,“这些变化都不是连续不断地出现的”。事实上,时间上的不对称性是受到当时以及以后经济、社会、科学技术发展环境和其他因素影响的。我们现在看到的日本企业所创新的各类管理方式方法如及时生产、全面质量控制、终身雇用制,年功序列制等均是第二次世界大战之后日本经济高速发展,企业大规模发展时期所产生的,相反,近年来,日本企业却少有更为新颖的管理创新案例诞生。在空间方向轴上,管理创新空间分布的非对称性则表现为管理创新出现的几率在不同的产业部门、不同的企业管理领域会有所不同,在某些管理领域和某些产业部门中往往成为管理创新的“多发地带”。从企业管理发展的历史来看,曾经有过营销创新的集中时期,组织创新的集中时期,管理方法创新的集中时期(如第二次世界大战后现代管理方法的集中型创新),也有过某些产业

部门(如汽车工业)中大量管理创新案例的发生。

管理创新发生的不对称性导致管理创新空间的非对称性,因为管理创新发生的不对称性使管理创新某一方向上的可能域不同,因而导致管理创新空间形态的不对称性,这种不对称性会影响以后的管理创新的发生。管理创新发生的不对称性,不仅是因为管理创新所赖以产生的重大科学发现或发明以及经济发展对管理需求的不同只在特定的条件与环境中出现,而且还因为管理创新所带来的巨大经济收益导致众多厂商的学习与模仿,在模仿中的创新通常要比凭空创新容易得多,因此管理创新就可能集聚于某一时段和空间。熊彼特曾说过:“一旦当社会上对于某些根本上是新的和尚未试验过的事物的各种各样的反抗被克服之后,那就不仅重复做同样的事情,而且也在不同的方向上做类似的事情,就要容易得多了,从而第一次的成功就往往产生一种蜂聚的现象。”

管理创新产生的不对称性绝非仅仅是“反抗被克服”,管理创新发生的不对称性,其原因应有以下几个方面:

(1)社会和企业对管理创新的需求的不对称性。尽管可以说社会与企业对管理创新始终都会有需求,但需求的强烈程度则会与当时经济社会发展的阶段、状态有关,有人认为经济衰退时管理创新的需求可能大一些,因为此时企业受到市场的压力大,从而迫使其不得不在管理上寻找出路。这个观点有一定道理,但还不全面,因为对管理创新的需求增强也可能是企业在经济起飞时期即更大更快地扩大发展规模的时期。不管怎么说,社会与企业对管理创新的需求在时间和空间方面都不会是对称的。

(2)先导性创新带来的模仿性创新群起,结果导致管理创新发生有不对称的性质。先导性创新如事业部制的创新,导致了在一段时间内组织构造上的创新蜂起,如超事业部制、矩阵制等等。但这种先导性创新的发生仍然与当时社会、经济、科技、文化背景等环境因素有极大的关系,创新在某种意义上具有很大的偶然性,这是因为它是众多因素合力的结果,但它又是必然的,因为它毕竟是历史的产物。

(3)管理创新主体创新能力的非均衡性。管理创新受到管理创新主体的约束,即管理创新是管理创新主体的杰作,而管理创新主体能否产生杰作,虽然与当时的历史背景条件相关,确也与管理创新主体的创新智力、能力、动力等诸多因素相关,尽管我们可以说没有斯隆,事业部制的形式最终也会被创新出来,但时间和内容必然会有所不同。因此管理创新主体的创新能力受到管理创新主体自身条件的约束,它不会是均衡的,这样也就导致管理创新的不对称。

2. 管理创新空间的延展性

管理创新空间很大,且有多维,这就说明管理创新的可能域非常大,但是这种可能域还受到管理创新的迅速扩散特性的影响,即管理创新的迅速扩散会导致管理创新空间的延展性很强。所谓管理创新空间的延展性是指尽管随着时间的推移,管理创新案例不断发生,但管理创新的空间并不因此有所缩小,反而会有更大的扩张延伸。其原因是:

(1)管理对象的变动。随着经济的发展、技术的进步,企业整合的资源即管理对象本身无论从范围还是从深度上都有了很大的变化,即便是人力资源也发生了很大的变化。因为随着时间的推移,人的经验丰富了,学习之后素质提高了,从而使同样数量的人力资源在质量上有了很大的提高。这样,管理客体的变动,使资源的整合必须在新的高度上进行,这就需要重新进行管理的创新。事实上,管理对象的变动会因当时技术进步的快慢,经济发展的阶段,文化环境的状况而发生不对称的变动,即非匀速的变动。

(2)管理主体的变动。管理主体自然也是管理创新的主体,因为很难想象从不从事管理实践与管理理论学习的人们能会有重大的管理创造发明。管理主体是人,人具有学习的特征和能力,正是这种特征和能力才使人可以具有创造性的潜能,即创造力。人的创造力一般是随着学习的深化而有所提升,但也有一些人生来就具有创造力。但具有创造力并不意味着就能创新,因为创造力能否发挥要看是否有合适的因素激发这种创造力。斯隆在创造事业部制时,一方面是通用汽车公司的巨大规模正呈现混乱和近于崩溃的巨大压力,需要有办法去重整公司;另一方面也与斯隆恰好拥有这个权力和地位,并希望做出成绩有关。这种激发力是创新得以实现的重要因素,也是管理创新空间具有延展性的支撑,因为只有管理创新主体的创造力得到发挥,才会去拓展创新的空间,才会有可能延展创新的空间。

(3)管理创新的背景条件的变迁。管理创新是在一定的历史条件下发生的,然而当这种背景条件发生变化时,管理创新起步、爆发和整个过程都将会有很大不同,发生的几率、速率也有很大不同,但总趋势是愈来愈大,愈来愈快。英国科学家詹姆士·马丁曾估计,人类科学知识在19世纪时每50年增加一倍,20

世纪中叶每10年增加一倍，到70年代每5年增加一倍。有的科学家估计，目前已是每两年增加一倍，即新知识的供给曲线呈现越来越大的弹性。与此相适应，市场变得更加变幻莫测，更加深化与拓展，企业需要不断更新组织形式、管理方式等才有可能实现“适者生存”。这样就会导致管理创新需求增长的速率提高，进而拓展了管理创新的空间。

3。管理创新空间的易进入性

管理创新空间的易进入性在于管理创新空间的进入壁垒比较低，这种进入壁垒的低下并不是说管理创新不需要成本费用，而是说管理创新成果难以用专利制度来保护，这就导致一项管理创新成果产生后，迅即会被他人学习和模仿，而学习和模仿的成本相对来说比较低，有创造力的人通过学习和模仿进行新一轮创新的费用就要比完全独自创新所付的费用低得多，这样就会有许多创新主体迅速进入管理创新空间。

管理创新空间易进入性的关键因素在于管理创新成果难以用专利制度加以保护。这种对管理创新成果的不保护导致创新成果易于在社会上企业中迅速扩散，为他人所采用，从而节约了社会总成本并提高了社会总收益。然而，这种不保护导致了其他企业搭便车的可能性，即创新成本独家负担而成果大家享受，会使创新主体丧失创新的积极性。在实行计划经济体制时期，我国没有技术创新成果的专利保护制度，其结果是少有技术发明、技术创新；而在改革开放之后，随着专利制度的建立和为人了解，创新主体的积极性得到极大的提高，因为创新主体在一定时间内可独自享有创新所带来的收益。

管理创新成果的不保护性使创新成果更易扩散。管理创新成果的扩散是一个颇为复杂的过程。第一，这种扩散是在时间维上向管理的其他领域进行不均衡的扩散，既有向某一管理领域的“迭加”式扩散，如企业形象识别系统创新向市场拓展方式上的“迭加”式创新；又有向某一周边管理领域的“联动”式扩散，如产品质量管理新方法向管理质量提高方面的扩散。第二，这种扩散是管理创新企业与模仿企业之间管理创新成果的转移。转移的过程就是模仿学习的过程，这一过程既可能是“前向”的，即遵循由创新企业到第一模仿者再到第二模仿者等这样的转移路线；也可能是“反向”的，即一项管理创新成果在模仿者那里得到了深化和改进，进行了新的创新，而反过来被原始创新企业学习模仿，形成一个创新传递的“回路”。

管理创新成果的扩散途径可有多种，一为线状扩散，其图示为：

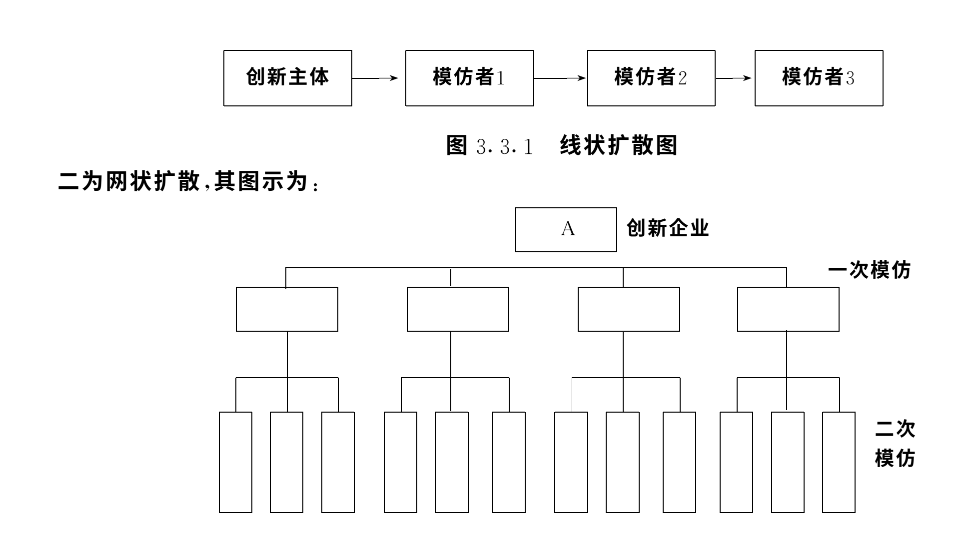


图3.3.1　线状扩散图

二为网状扩散，其图示为：

图3.3.2　网状扩散图

三是点状扩散，其图示为：

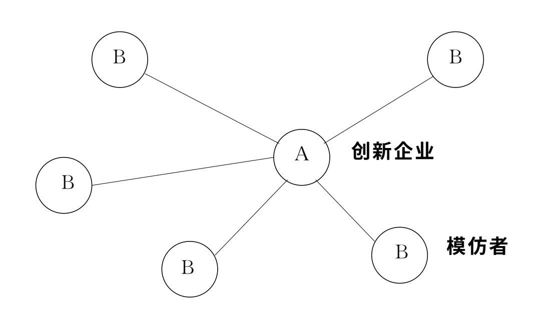


图 3.3.3 点状扩散图

四是回路式扩散,其图示为:

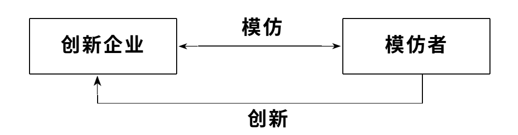


图 3.3.4 回路式扩散图

管理创新成果的扩散是一个动态过程,这表现在:①主体换位,即管理创新可能在扩散链的每一个环节上再发生,其结果导致后来的模仿者成为管理创新的主体,而原来的创新者成为新管理创新成果的学习者。②时滞的存在。尽管管理创新成果没有专利保护,使模仿者极易分享创新成果,但创新成果的扩散仍会有时滞,这是因为扩散过程中始终存在各种阻碍扩散的因素,如模仿者心智模式的难以改变就是一个很重要的阻碍因素。③扩散的波动性。管理创新成果在扩散过程中因受阻碍因素的作用扩散速度会放慢,有可能导致前一项创新成果尚未波及其余,新一轮创新成果的波及又开始了,形成传递通道上创新成果波峰的存在。

管理创新空间的上述三个特征向量实际上揭示了管理创新空间的特征以及管理创新的特性。事实上,管理创新的产生也是不对称的,管理创新的发生不仅不会穷尽管理创新的可能域,反而可能有所拓展;管理创新的成果不具有保护性造成扩散的迅速和创新动因的不足,从而导致管理创新空间极易进入。

第四章 现代企业管理创新基准

一、管理创新的原则

管理创新的原则是指产生管理创新创意的行为准则。由于它是产生管理创新创意的行为准则,而管理创新创意是创新的出发点,因此我们又可把管理创新的原则看作是管理创新的基准和出发点。

1. 第一原则:反向思维

所谓反向思维是指与一般人、一般企业思考问题的方向不同。人家不想或没有想的,认为是正常的事情,你却加以思考,从中发现问题,这就是一种反向思维;人家对某一问题通常是这样考虑的,然而你却从其他角度去考虑,这又是一种反向思维。通过这样一些反向思维,通常可以得到许多创新的灵感。

汤姆·彼得斯认为:"今天成功的企业领导人将是那些头脑最灵活的人。接受新见解、习惯性地向旧见解挑战,与反论(反向思维见解)共处的能力,将是这些领导者的首要品质。"他进一步认为,已有的许多正反相间的状况,正是反向思维发挥创新作用的条件。

(1)为适应稳定性较低的环境,通常的想法是使企业目标变得更有弹性或灵活性。然而,如果从另一个角度来看,企业目标似乎应该更稳定些,以稳定对不稳定未必不是一个好的创新。

(2)激烈的竞争要求更多的合作。更多的竞争者和竞争者的更多产品要求企业具有更大的灵活性、反应能力和更高的产品质量等,但这反过来也会加强企业的一些伙伴关系:①公司与其供应商之间的关系;②公司和其他能够带来市场区域内(特别是海外)所需关键新技术的公司之间的关系;③旨在对要害部门即一线加速采取行动的各职能部门的执行者之间的关系;④公司与经销商之间的关系。想要取胜就必须学会与所有这些伙伴合作。

(3)更高的生产力来自更多的人,这一观点与通常企业尽量少雇佣人的想法相反。

(4)对企业已成功的产品,一般认为应当抓住不放,反向思维则认为应该减少对它的依附性,一旦有替代产品出现,随时把它放弃。

(5)既要非一体化,又要重新一体化。目前纵向一体化正迅速减少,分包一切项目已成为常规。但更紧密的联系在信息时代又变得尤其重要,因此也许应创设新的一体化方式。

(6)大批量低成本的生产方式是目前通用的方式,那么是否可以有"小批量低成本"的生产方式呢?

(7)市场上商品相似时,降价竞争是一个通常的做法,但也可通过创造少量附加价值的行为来抬价竞争。

(8)高质量赢来低成本。质量与成本通常是同步的,但设计、制造方面的创新也能导致高质量与低成本共存。

(9)失败是成功之母,是否可以通过加速失败率来加速成功率呢?

(10)通常认为分权难以控制,这一看法是建立在过去的组织机构之上的,或许既可以分权,又能有更严格控制的组织机构,等等。

我们还可以列举现代企业管理方面更多的反向思维点。然而,也许应该让企业家们自己去发现,自己发现的创新意向才是创新成功的真正起点。

2. 第二原则:交叉综合

交叉综合原则,是指创新活动的展开或创新意向的获得可以通过各种学科知识的交叉综合得到。目前,科学发展的趋势是综合和边缘交叉,许多科学家都把目光放在这两个方面,以求创新。管理作为一门科学,它的创新发展过程也呈现了这一态势。

心理学在企业管理人际关系方面的引入,导致了行为科学、管理心理学、组织行为学等理论和方法的诞生,这就是著名的行为科学革命。

现代数学、运筹学、统计分析等不断发展与成熟,并在第二次世界大战后引入管理学,在企业中获得应用,结果产生了许多现在所谓的现代管理方法、技术。

人文科学中社会学、伦理学、文化学等的最新研究成果被结合到企业管理之中,导致了经营理论、企业文化等一系列综合性管理模式的变革。最成功的应该是日本企业的管理创新,其杰出代表是丰田、松下等公司。

实际上,从管理创新的历史过程来看,有两种创

新方式是值得重视的。这就是:①用新的科学技术、新的学科知识来研究、分析现实管理问题。由于是用新的学科知识和技术来看待现实管理问题,即从一种新的角度来研究问题,这样就可能得到不同于以往的看法、启示,这便是一种创新的灵感。②沿用以往的学科知识、方法、手段,但不是分别单一地去看一个现实的管理问题,而是将这些学科知识、方法、手段综合起来,系统地来看待管理问题,这样也能得到不同于以往的思路、看法、启示等。

上海二纺机股份有限公司创设的柔性管理模式,虽然有许多创新之处,但总体上看仍属于第二种创新方式。这种方式对创设综合性管理比较适合。第一种方式从目前来看应用前景也非常广,从目前的科学技术和新学科发展来看,它们向管理方面延伸是必然的,也成为创新的源泉之一。我们可以举出下列一些例子供思考:

(1)信息高速公路的开通及普及必将给许多企业带来管理上的重大变化,企业管理的诸多方面可能需要作出相应创新,如管理方式的变化,销售方式及营销管理的变化,组织机构形式的变化,生产方式的变化等等。

(2)信息技术的革命、信息经济理论的逐步形成,如果引入企业的信息系统,是否会带来大的变化?

(3)对人的思维、心理、行为深化研究的成果,是否可以引入企业的人本管理模式,并争取更好、更新的突破?

(4)系统科学的定量化技术的研究,对企业管理的综合性发展会不会带来新的思路?

(5)计算机软件化的决策技术、战略设计系统应用于企业之后,企业组织机构应作什么样的创新和变化?企业领导体制是否要变化?

(6)柔性制造技术应用于企业会不会对生产管理提出新的创新思路和要求?

(7)世界经济的区域化势头明显后,跨国发展企业是否应创造新方式,应采用什么样的新方式?

(8)社会文化的一体化发展、传播媒体和技术的发展,对企业文化建设、企业形象的塑造是否有新的办法,等等。

3. 第三原则:加一加二

管理创新的加一加二原则,是指在自己现有的特色管理或在别人先进的管理思想、方式、方法上进行顺应式或逆向式的有新意的进一步提高。在这个定义中,现有的特色管理是指自己独有但尚未系统化或完全成型的管理;所谓顺应式是指顺延别人的发展趋势,而逆向式则是指在别人的基础上逆其发展趋势而行。加一加二就是对上述含义进行大胆探索得出新的管理思路、方式、方法,简单地说就是在现有基础上进行有创意的提高。从企业管理诸多领域的创新来看,出于该原则而获得创新成果的企业很多。

例如,在商业企业中,传统的售货方式是售货员站柜台,向顾客介绍商品进行销售,这是一种店堂员工的管理方式,但后来发现,顾客们在此方式下购买商品会受到售货员态度的影响而减少购买量,且不方便顾客自己仔细观看和挑选,于是在站柜台的方式上进了一步(即加一),创造了当今流行的自选商场,即自选式售货方式。这一创新曾为创新者带来无数的利益。后来又在自选商场上更进一步,推出了“无店铺销售”的售货方式,这又是一种售货方式的创新。

在当今市场竞争非常激烈的条件下,产品或劳务的推销成为一个重点。为了争取顾客,企业想到的最早方式便是降价。然而,别的企业则在此基础上加一,即在价格便宜的同时实行产品售后“三包”,这显然是营销手段的一种创新。当大家都这么做时,聪明的企业家又在此上面加一,如推出还本销售,即顾客买了该产品后,过若干年可凭发票到厂家领回原来的购货款。这又是一种创新,对顾客来说极有吸引力,也给企业带来了很大的收益。

日本的企业管理水平原来是很落后的,为此50年代日本派了大量的人去美国学习企业管理,邀请许多美国管理专家到日本讲学。然而,日本人善于加一加二,即把美国企业管理的科学性方面统统予以保留,然后加上一,即日本传统文化与国民精神,结果创造出全新的管理流派,即日本模式,最终使美国人意识到现在应当是向日本学习管理的时刻了。实际上,我们如果对日本战后所取得的经济与管理方面的成绩加以考察的话,立刻会发现日本是一个很能加一加二的民族,但却不是一个很善于全新创造的民族。

加一加二创新原则由于是在原有的基础上展开的,故只需对原有的基础问题加以分析研究,把握深层原因,同时注意自己的特点与长处,进行深层思考,就可能发掘出许多新的创意,进行管理创新。

二、东西方管理创新的差异及原因

这里所说的“东西方”,不是传统意义中所理解

的资本主义国家一律为西方,社会主义国家一律为东方,而是把西方文化背景下的地方称为西方,东方文化背景下的地方称为东方。因此,东西方管理分别是指东西两种文化背景下的管理。东方管理突出的代表是日本企业管理模式,以及东亚“四小龙”的企业管理模式。西方管理突出的代表则是美国企业管理模式,以及西欧一些发达国家的企业管理模式。

虽然管理自人群组织有劳动活动开始就已存在,而且古老的东方文化中也蕴涵着许多管理思想和方式方法的萌芽,但现代企业管理的真正成熟与发展却始于西方国家的工业革命之后。日本、新加坡、韩国、香港等地的企业一开始都向美国学习现代企业管理。也正是在学习中,他们取得了巨大的进步,在管理上取得了一系列创新,终于达到独树一帜。因此,企业管理的发展过程似乎可以看作两个创新浪潮:一是美国企业的管理创新带动企业管理步入科学、现代化的时代;二是日本企业的管理创新改变了对企业管理的传统观念,使企业管理推进至更高的阶段。比较东西方管理创新的不同,应该对企业管理创新带来诸多的启示。

1. 东西方管理创新的侧重点

东西方管理创新的差异从历史的角度看,表现为它们的创新侧重点不同。我们可以从以下几个方面来看:

(1)领导体制方面。现代企业领导体制基本上是由公司法或商法所规定,即股东大会是公司最高权力机构,股东大会选举出的董事构成董事会,董事会是公司日常经营的最高决策机构,具体日常工作则由董事会聘任的总经理全面负责。公司法还对股东权益和义务,股东大会权限,董事会、董事长职责范围、总经理职权范围有详细的规定,形成比较完整的现代公司制企业领导体制的框架。公司法本身是英国首先创立的,随后美国等国家纷纷基本照搬。目前,英美等西方国家都采用这一基本模式。日本的公司制企业也采用这一基本模式,没有特别创新之处。

值得一提的是,德国现代公司制的企业内领导体制却有自己的创新之处。德国企业的最高权力机构为监督委员会又称监事会。对监事会的人数和人员构成都有明确的法律规定。1976 年,德国的《参与决定法》规定,在 2000 人以上的公司中监事会由股东监事和职工监事对等组成,企业职工不超过 1 万名时,各出 6 名监事,1 万至 2 万时各出 8 名,2 万以上时各出 10 名监事。在职工监事中应有 4 名至 7 名企业职工和 2 名至 3 名工会代表。职工监事通过选举产生,职工监事中还应包括一名企业高级职员。该法还规定,监事会设主席、副主席各一名,由监事会全体成员 2/3 多数选举产生。如果达不到 2/3 多数则由股东监事和职工监事分别选出监事会的主席和副主席。监事会的决定需以多数票通过;如果表决时票数相等,则要再次表决;如果再出现票数相等时,主席有最后决定权。监事会的职责是讨论决定重大方针政策,控制预算,选举产生管理委员会(即理事会),理事会负责企业的日常经营管理工作。理事会成员由监事会以 2/3 多数票任免,设主席、副主席和理事若干人。理事会分管各职能部门和事业部门的工作,理事会成员一般都是管理和技术方面的专家,其中可以有本企业有专长的股东,也有外聘的专家。理事会主席由总经理担任,企业还必须有一名劳工经理出任理事会成员。

(2)组织机构。现代大企业的组织机构创新应首推美国,其代表为以分权为基础的事业部制形式。该形式是美国企业家斯隆任通用汽车公司总经理时创造性地设计出来的。其基本做法是:在企业内按产品类别、地区或经营部门分别成立若干个事业部,负责该项产品或地区的全部业务。各事业部实行独立经营,单独核算。企业最高管理机构只保留人事决策、财务控制、定价幅度、监督等权力,并用利润等指标对事业部进行控制。第二次世界大战后,美国企业在科学技术和社会化大生产不断发展、市场竞争日趋激烈的形势下,强调实行系统性和灵活性相结合,分权和集权相结合的管理体制,出现了多种多样的企业组织形式,如超事业部制、矩阵结构、系统结构,等等。日本企业在这方面也无多大创新,基本上采用了美国企业创造出来的这些组织形式。

(3)管理方式、方法。现代企业管理的现代方式、方法,如线性规划、优选法、统计运筹、网络计划技术、现代质量管理方法、市场分析方法、目标管理方法等等,都是美国企业在第二次世界大战后将现代科学技术应用于企业管理领域而得到的创新成果,它们为美国企业管理水平的提高、管理的更加精确做出了贡献。日本企业界在战后学习了美国企业管理的现代方法手段,并进行了创新,其中比较有名的便是全面质量管理、全面设备维修等。以全面质量管理为例,这一方法的创新之处并不在于创造了新的技术质量管理方法,而是在质量管理这一原来的含义中注入了新的观念,即把质量管理从原来只注重生产制造过程扩大到原材料购入、生产制造、销售、售后服务等全过程,将质量管理的责任由职能部门

的人员扩展至全体员工。这一变革的确是创新,但这一创新恰恰加入了人本的思想,加入了集体主义的精神。

(4)人际关系。著名的霍桑实验导致了管理理论的重大创新即行为科学的产生。这一理论产生后为美国众多企业在管理中所应用。美国企业在人际关系处理方面的方法也有新的创新,如工作内容丰富化、弹性工作时间、让员工参与决策、奖励与提升不论资排辈等,这些方面的创造性使用实际上仍以个人价值、个人奋斗、独立精神为基调。日本企业在这方面也有许多创新。日本企业大力支持“俱乐部”、“联谊会”等各式各样的非正式群体组织,并在经营、活动场所、活动时间等多方面为之提供条件,并引导非正式组织与正式组织相结合。日本的企业领导人经常与部下一起娱乐,共度时光,并会抓住各种机会向职工灌输个人与企业休戚相关的观念,培养他们忠诚于本企业的意识。总之,日本企业是以企业是个大家庭、集体为上、团结起来力量大等观念作为人际关系方法创新的基准。

(5)管理制度。西方国家现代企业的管理制度以严密和严格著称,它保证了生产经营过程的正常。管理制度中的雇用制度是合同制;员工的激励制度是破格提升,不计资历;决策方式则是自上而下,很少让下级员工参加(德国除外,该国企业对职工参与决策有制度保证)。在这样的制度下,企业员工的个人权益得到了保证,若感到不适则可自由流动。日本企业的管理制度有其明显的创新特色,其中最著名的就是三大制度:年功序列制度、终身雇用制与企业提升制。年功序列制主要是指员工薪金提升的制度即根据员工在企业工作年限逐步增加其薪水。终身雇用制是指员工一旦进入企业,若非企业破产,则员工可以一直工作至其退休,公司不会将其中途辞退。企业提升制是指员工在企业中只要无大错,随着工作年限增加,总可以得到提升。事实上,日本企业这三大制度与日本企业主张企业为家、集体为上的文化理念相关。

2. 东西方管理创新差异的原因

从上述东西方管理创新的不同中,已经可以感到其背后一定存在着深层的原因。这些原因也许正是实施管理创新所必需的。那么有哪些深层的原因呢?

(1)创新能力原因。企业的创新是企业成败兴衰的关键,其中自然包括管理的创新。美国企业管理专家彼得·德鲁克曾说过:企业的职能就是创新。企业的领导制度、组织机构、决策方式对于企业的创新能力有重大的影响。

美国企业的管理创新主要依靠一些英雄人物的远见卓识,如福特的流水线、斯隆的事业部制、艾柯卡的管理方式,等等。这是因为美国的传统是强调个人奋斗,激励个人充分运用和发挥创造力。然而,美国企业的领导制度与决策方式是一种自上而下的独裁式,使企业不可能充分发挥每个人的创造力,形成具有“创新能力”的决策阵营。我们可以发现,在个人创新方面,美国企业往往都可以有所建树,然而其团队创新能力却相对薄弱。

日本企业的管理创新并非靠一些英雄人物,而是靠广大员工。众所周知的日本企业中的员工提案、提建议制就是一个例子,像全面质量管理、终身雇用制、年功序列制等的创新并不是某个英雄人物的创造,而是众多企业及其员工在实践中提出和形成的。这些也与日本企业“自下而上”的决策方式、“非正式组织”与正式组织的结合与培育有相当的关系。当所有员工把企业当作自己的家,视自己为其中的一分子时,他们自然就会充分地参与,充分地贡献自己的才智,此时团队的创造能力自然也就大大提高。

尽管日本企业在管理创新能力方面有自己的长处,并成为日本式企业管理模式的基础,但从目前来看,日本企业的创造力也存在不少值得注意的问题。首先,日本是一个等级观念很强的社会,不但白领阶层与蓝领阶层、男性与女性、上级与下级之间的界限与地位差别十分明显,甚至先进公司与后进公司的人之间也要在称谓上分出尊卑。在日本这样一个强调“保持和谐环境”和“服从传统”的社会中,除非资深人员能够保持活跃的思想方法(这一点并不是总能做到的),或者年轻人被破格提拔到高级位置(这一点与“年功序列制”不符),员工特别是青年员工的创造力必然受到一定的压抑。其次,由于终身雇用,员工的流动性差,所有员工接受的企业内训练几乎完全一样,工作经验也几乎一致,所以在企业中形成了所有人对问题的反应均如出一辙,因而难得有独特的或新的见解出现。

(2)价值取向原因。东西方管理创新的深层原因之二是东西方社会价值取向不同。欧美国家比较强调个人奋斗,推崇个人才能至上,要求自主生活,反对互相依赖。由于追求个人成功,一切没有长远打算,职工对企业的前途命运不甚关心,与企业的关系处于敏感状态。连续几年得不到提升时,职工会焦躁不安,急于另谋出路。这样,精力自然难以放在事业

上。就是有能力有抱负得到重用的职工，也常常怀着紧张不安的心理状态工作。由于人员快速流动，企业主都认为用高价收买高级人才，要比自己花时间去培养合算，因为培养出来的个人越有“资本”，流走的可能性越大。于是，企业相互之间挖墙角，一时好像都得到好处，实际是大家吃亏。由于企业对高价收买的人员往往实行快速评价、快速提升、快速定职，所以难以恰到好处。不合适就又会出现新的流动，这使企业处于不稳定的状态，从而失去竞争力，也难以发挥创造力，尤其是团队式的创新。欧美企业的个人奋斗使职工之间的关系变成了一种单纯的工作关系，难以建立持久的团队联系，从而加重了职工缺乏归属感的社会心理状态。

日本企业则更多地建立在集体竞争的基础上，仍信奉“在家靠父母，出外靠朋友”的传统观念，比较重视亲朋好友之间的社会联系纽带。与此同时，在企业内部人们也比较注重维系工作的联系纽带。在他们看来，一个人除睡眠以外，有一半以上的时间与同事们在一起相处，如果不在相互之间建立良好、友善、和睦的关系，那是不可思议的。从企业领导来讲，他们注意提高个人效率，但更注意提高集体效率；注重个人激励，但更重视集体激励；要求职工完成自己的工作定额，但同时要求他们主动帮助别人完成定额；不反对雇员之间的相互竞争，但更强调“以和为贵”，以防止集团的解体。正因为如此，日本企业才善于和可能在管理的团队方式方法上有所创新。

（3）东西方文化的原因。东西方管理创新方面的差异还有东西方文化不同的原因。东方民族具有农耕民族的文化特征，西方民族则具有游牧民族的文化特征。在思想与哲学传统上，东方文化讲究直观、领悟，西方文化追求理性、试验；在人生哲学上，东方文化追求大彻大悟、修身养性、与世无争或治国平天下，西方文化则具有挑战、竞争、冒险和出人头地等特点；在思想基础方面，东方文化表现为集体主义、家庭观念，西方文化则表现为个人主义；在组织与管理的基础方面，东方文化依靠人情关系，西方文化则依靠契约、理性。

由于东西方文化的不同，两者在现代企业文化方面的创新也呈现了典型的不同性。举例来说，在组织系统方面，东方企业具有灵活性，形成了富有弹性的组织文化；西方企业则形成刚性组织文化，过分重视理性思维和硬文化建设，而忽视了软文化的建设。在组织机构方面，东方企业采取含蓄的职务主义；西方企业则运用明确的指令链和等级层次。在企业控制方面，东方企业侧重于靠人进行控制，而西方企业则注重于用规范加以控制。在利益分配方面，东方趋于平均化，西方强调阶层差异。

文化的不同使东方企业中人际关系、利益关系比较稳定，但存在着保守性和排他性；而西方企业的人际关系则具有不稳定性，但组织具有开放性。在员工的心理状况与关系方面，东方企业中具有充分的安定感、满足感、归属感，工作中能体会到人生的乐趣和意义，人际关系和谐，但内部容易造成家庭纠纷，姑息迁就、公私不明等；而西方企业在这些方面恰好相反。这些文化及其在企业中的不同表现会使创新主体的创新活动按照特定的文化指向进行，这是因为创新主体的思想价值观、创新意识与能力本身是由他所在地方的文化培育而成，这些东西都带上本地文化的深刻烙印。

三、管理创新的条件与模式

东西方管理创新差异的存在是因为它们在不同的创新条件下进行的。尽管条件可能因管理创新主体所处环境的不同而有所不同，但一般而言，管理创新依然有其共同的规律和基本的模式。

1．管理创新的条件

管理创新的条件有很多，但对于一个想要在管理上有所创新的企业或公司来说，最重要的是考虑创新的必备条件。因为没有这些必备条件，即便有好的管理创新欲望或创新意识和想法，也都将成为空中楼阁。那么现代企业管理创新的必备条件有哪些呢？从东西方管理创新差异的原因中可以找到一些，但不是全部。这些必备条件至少有以下几个方面：

（1）创新主体的创新意识。实施企业管理的创新，需要有一个创新主体，而且这一主体应具有创新意识。对一个创新主体而言，创新意识首先反映在其远见卓识上。这种远见卓识就是能够敏锐地判断企业与管理发展的大趋势，能够在现实的问题中找到关键性的东西并能看到其背后的深层原因，能够结合本企业的特点提出一些有价值的创意，作为创新的萌芽。例如，生活形态正在发生变化，企业如何变革以适应这种变化；员工希望工作内容更有意义，用什么方法可以创造出来；在技术革命速度加快的情况下，投资方式是否要改变等等。创新意识其次则反映在创新主体的文化素质、价值观上。这是因为创新主体能够产生创新意识，一定与其文化素质及其对本业务的精通有关，也与创新主体的价值观导向有关，一些好高骛远的人可能不把某个小问题放在眼

里,然而创新主体却能发现其潜在价值。

(2)创新能力。创新能力直接关系到创意能否实施以便最终获得创新成果的问题。从东西方企业管理创新差异的原因中,我们已看到创新能力对创新的重要性以及对创新结果的影响,因此,创新主体的创新能力就成为管理创新的必备条件之一。由于创新主体可以是个人也可以是一个群体,故创新能力在个人方面与某个人的天赋有很大关系,在群体方面则与群体中员工的智能结构、员工的关系程度以及组织结构等密切相关。

熊彼特认为企业家应具有创新能力,企业家的创新活动是经济增长的一大重要因素。他提到的企业家创新内容之一是创造新的生产函数。实际上,新的生产函数本身含有生产技术创新和管理创新两个方面,而这恰恰是一个成功企业家应具有的素质和能力。

(3)基础管理条件。现代企业中的基础管理主要指一般的最基本的管理工作,如基础数据、技术档案、统计记录、信息收集归档、工作规则、工艺流程安排、员工奖罚办法与规则、会计核算、岗位职责标准等。一个企业基础管理工作好,表明这个企业管理水平较高,反之则反是。事实上,管理创新往往是在基础管理较好的基础上才有可能,这与一个小学生要设计一个计算机软件是不大可能的一样。日本企业管理模式创新的成功为什么是在学习了美国企业管理之后才发生呢?道理很简单,因为美国企业管理中基础管理一环是相当好的,学好美国企业管理的基础环节,为日本企业基础管理方面打下了扎实的基础,使更上一层楼成为可能。另一方面,基础管理好可以提供许多必要的准确的信息、资料、规则,这本身将有助于创新的顺利进行。

(4)创新氛围。创新主体能够有创新意识,能有效发挥其创新能力与拥有一个良好的创新氛围有关。在好的氛围下,人就思想活跃,新点子产生得多而快,不好的氛围则可能导致人思想僵化、思路堵塞,头脑里空白一片。日本企业中实行提案给奖制、提建议有奖制,鼓励员工出主意、想新点子,由此形成了一个创新的好氛围,于是各种创新主意不断涌现。在我国的一些企业中,提建议的员工被领导看作有“刺”,不安分,并加以约束,其结果就是无人提意见、出点子,自然也不会有任何创新思路产生。

决策方法中有个头脑风暴法,这个方法的含义就是创设一个良好的创新氛围,以便专家们可以自由地展开思维和表达自己的各种想法,提出自己的新见解,最终通过几次反复使新点子趋于一致,从而成为创新。这个方法在企业中运用时获得了较好的效果,这也证明了创新氛围对创新活动展开并获得良好结果的必要性。

(5)本企业特点。管理创新并不是一种抽象的东西,而是十分具体的事件。现代企业之所以要进行管理上的创新,是为了更有效地整合本企业的资源以完成本企业的目标和责任。因此,这样的创新就不可能脱离本企业和本国的特点。事实上,创新的成功正是由于这一创新本身抓住了特点。日本企业管理方面的诸多创新是与它们把握了东方文化的特点,日本民族的特点,以及日本企业的特点分不开的。把握自己的特点并加以提炼,往往是创新成功的开始。

斯隆在创造事业部制时,是以通用汽车公司规模巨大、产品众多、管理复杂这一特点为基础的;日本设立终身雇用制是以日本文化中的家庭亲情、归属感等特点为前提的。由于这些特点代表了一种趋向或一种模式,因此一个企业的创新成果就能被社会和其他企业所肯定,最终成为普遍接受的创新事实。管理也由此获得巨大的发展。

(6)创新目标。创新主体要进行创新,没有目标不行,这一目标就是管理创新目标。管理创新目标具体地说,是一项创新活动意欲达到的状态。具体的管理创新目标与具体的管理创新领域相一致,例如,创设连锁店式的商业服务形式是与便利顾客、便利公司(因为可以统一进货发货从而降低成本)、争取效益的目标有关。而创设目标管理方法,则与寻找一个更好的控制与激励员工方法的目标相关。由于创新活动没有明确的创新目标不行,因而创新目标就成为创新的必备条件之一。

然而,创新目标比一般的目标更难确定,这是因为创新活动及创新目标更具不确定性。所以,确认创新目标是一件很困难的事。但是,如果没有一个恰当的目标会浪费企业资源,这本身又与管理的宗旨不符。现代企业对管理创新的目标确认多半带有弹性,以解决这一目标本身难以确认的问题。

在上述管理创新的六个条件中,第一、第二个条件是创新主体内在性的条件;而第三、第四、第五个条件是创新主体外在性的条件;第六个条件则是内在性与外在性相结合的条件,这是因为创新目标成为内在性条件时就会使创新主体有创新的动力,成为外在性条件时则成为创新主体的压力,两个方面都将有助于管理创新的成功。

2. 管理创新的模式

现代企业管理创新应该没有一个固定的框架，因此这里所说的管理创新模式是指创新行为过程的基本特征。

（1）影响因素。管理创新除了需要前述的六个必备条件外，还有一些影响因素制约着创新过程的顺利展开，制约着创新成果的成功程度及成果本身的质量。这些因素从东西方企业管理已有的创新来看大约有下述一些：

①社会文化因素。社会文化是一种环境因素，但由于社会文化以其无形的状态深入企业员工及企业的方方面面，故创新主体的主导意识、价值观必然受到其熏陶。在这样的条件下，创新目标、创新行为必然受社会文化的影响，最终导致创新成果也受其约束。在东西方企业管理创新差异的分析中，我们已经看到东西方管理创新背后社会文化的不同作用力。

②社会生产力水平。表面上看管理创新是为了发展生产力，有效整合企业资源，似乎只对社会生产力有促进作用。但实际上社会生产力水平状况对管理创新也有反作用。这一反作用主要表现在：首先，什么样的社会生产力产生什么样的管理需要，然后才谈得上管理创新。为什么只有在第二次世界大战后才会产生现代管理方法而不是之前或之中，这是因为第二次世界大战后企业生产方式的发展、规模的扩大以及生产力迅速提高的状况对企业管理提出了新的要求，这样便有一批创新主体顺应潮流，经过努力终于创造出一些奇迹。其次，生产力水平状况对创新主体的创新素质、能力的发挥也有约束作用，这是因为生产力水平约束着创新条件的具备程度。

③科学技术因素。科学技术的发展不仅给管理创新提供了良好的设备和手段，而且其发展的成果也引入了管理领域，帮助管理方面实现突破。最近兴起的企业柔性制造系统，一方面帮助企业更好地变换产品设计和生产制造工艺，促进了品种的多样化，直接有效地整合企业资源；另一方面对现有企业的生产管理和组织形态都提出了变革的要求，促使管理方面不得不进行创新。柔性制造系统的柔性思想，甚至被用来对整个企业管理系统进行柔性化改造创新，得出了柔性管理的一般模式。

④企业当前的管理水平。企业当前的总体管理水平对管理创新有直接的影响。在一个管理还很落后的企业中要获得某种令人瞩目的创新成果是难以想象的，这是因为现实与创新目标距离太远。当然，不能说这类企业就一定不可能有创新成果出现。不过一般而言，有许多企业推出的管理新思路、新方法不过是在名词上玩个花样，实质上不过是原有管理思路、方法在企业中的重现而已。

⑤企业的创新机制。企业的创新机制产生于企业内环境与企业创新的氛围之中，具有创新机制的企业对管理创新有推动和激发作用，反之则不能有效推出管理创新。为什么许多企业不能在管理上有所创新，而只有少数企业才有，这就是一个原因。也许很多员工有许多管理方面的创意，但在没有创新机制的企业中，这些天才的想法不久就会消失。

⑥创新导向因素。企业对管理创新怎么看，有没有其他有效的激励手段配合，是否鼓励创新，这些都是企业管理创新的导向因素。许多企业往往在新产品、新技术、新工艺的创新方面有良好的导向设计，然而对管理创新则没有，这样长此以往自然就不会有管理上的创新，甚至管理水平的提高都变得非常缓慢。

（2）管理创新的模式。企业管理创新是一个复杂的过程，其创新行为过程可以用下面的简图予以表示（图3.4.1，图3.4.2）。

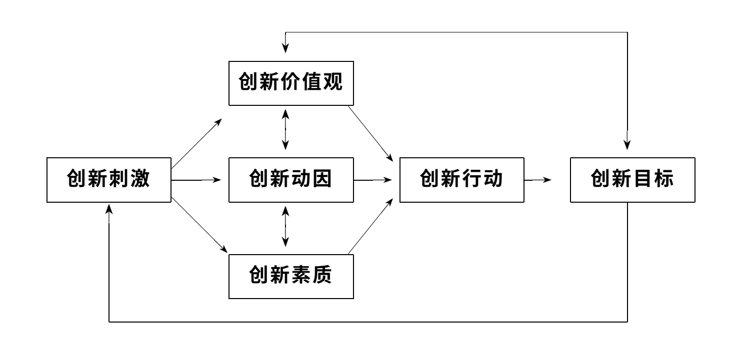


图3.4.1　创新行为图



A—创新导向
B—创新机制
C—创新基础
D—创新行动
F—球体，为创新的社会文化因素、生产力水平和科学技术因素的综合

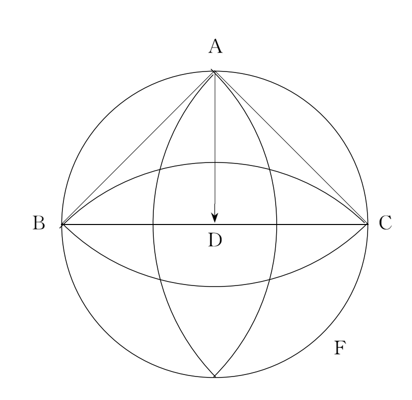


图 3.4.2 创新行为过程图

图 3.4.1 是后文将叙述的创新行为模式构造，与图 3.5.1 有所区别的是把“创新创意”独立出来，作为单独一个环节加以表示。图 3.4.2 是一个球，球的中间有一点 D，为创新行为。创新行为的发生除了图 3.4.1 中所示的具体内在因素外，还受到企业本身创新导向的引导、创新机制的作用，以及管理基础水平的支撑。这三个因素在图中分别用 A、B、C 三点表示。这三个因素本身是相互作用相互关联的，这在球中的锥体上得到反映。这个锥体的顶点又位于球面上，球体 F 综合了社会文化、生产力水平以及科学技术因素，形成一个混同体对创新行为发生外围方面的影响，同时影响着企业的创新导向、创新机制和创新的管理基础。

前面所述的创新的必备条件应该是创新行为发生的前提，是创意产生和创新行为顺利进行的保障，故它出现在图 3.6.1 即创新行为图中。创新条件与创新的影响因素也是交互影响的，从某种意义上说，创新条件也是创新的影响因素。当管理创新发生时，虽然创新主体未必能察觉到上述过程，但实际上创新行为与成果就是上述复杂关系的产物。

第五章　现代企业管理创新主体

一、谁是现代企业管理创新主体

管理创新空间为管理创新主体的管理创新展开了一个活动的空间。那么究竟谁是管理创新的主体呢?熊彼特在其著作中认定创新主体为企业家,这个企业家绝非是退出企业生产经营管理领域的企业资产的终极所有者,而是那些在企业中从事最高领导的管理者。这一看法颇有代表性,而且影响了一大批学者,然而究竟谁是管理创新的主体,应从管理创新的概念及管理创新的过程中去把握和寻找,才能算得上是科学的。

1. 管理创新的过程

管理创新是指创造一种全新的企业资源配置范式,并能有效地加以实施。从这一概念我们可以看到,管理创新并不仅仅是提出一种新方式、新手段便告完成,而是这一新的资源配置范式应确实行之有效,帮助企业有效地配置了资源,提高了效益。例如福特汽车公司创造的生产流水线,通用汽车公司创造的事业部制等等。如果仅仅提出了管理方向的某一新招,却无法实施或实施后并不能有效提高企业的资源配置效率,有助于企业的生存与发展,那么这种建议不过是一个创意。创意不等于管理的创新,创意可以有很多很多,但创新仅仅是一个最终获取成功的创意。因此,创意带有空想味道,而创新却是实践的结果。当然没有创意就不会有创新,创意是创新的来源。

管理创新作为一个过程和作为一个结果实际上可以分成三个阶段:创意形成阶段、创意筛选阶段以及创意验证实施阶段,这三个阶段可用图 3.5.1 表示:



图 3.5.1　管理创新过程

(1)创意形成阶段,即为产生创意的阶段,因为有创意才会有创新,故能否产生创意是关系到有否管理创新的根本。创意当然是由企业中的人或与企业有关的人所产生的,这些人可能会有各种各样好的创意,但是能够产生一些好的创意决不是容易的事,它受到人的素质、当时各种因素的影响和制约。

(2)创意筛选阶段,即产生了许多创意之后需要根据企业的现实状况、企业外部环境的状况对这些创意进行筛选,看其中哪些有实际操作的意义。显然对创意的筛选也由企业中或与企业有关的人员来进行。不过,这些人员需要有丰富的管理经验、极好的创造性潜能以及敏锐的分析判断能力。

(3)创意验证实施阶段,即将选择后的创意通过一系列具体的操作设计,将创意变为一项确实有助于企业资源配置的管理范式,而且确实在企业的管理过程中得到了验证。创意的验证实施是整个管理创新过程中非常重要的阶段,许多好的创意往往由于找不到合适的具体操作设计,或称之为“工艺”方案,从而导致这一创意最终无法成为创新。这一点在科学发展史上得到过充分的证明。将创意转化为具体的操作方案并进行实施,这虽是管理创新的困难所在,却也是管理创新成功的要求。

从管理创新的内在三个阶段来看,它们是一个不断反馈的过程,但并非有创意的人会接着去筛选和验证创意,也许他仅有此创意而已。例如,社会上出现了许多卖“点子”的人,这些人实际上并不是管理创新的主体,只是出售自己“创意”的人,其“点子”是否真正能够起作用取决于那些深入思考了这种

“点子”并认真加以实施的人，因此“点子”的价值仅仅在于可以启发他人的思维而已。它具有一定的价值，在市场经济条件下自然就可以出售。因此，有创意的人，对许多创意进行筛选的人，如果并未进行创意的操作设计和实施，那么这些人是不能称之为管理创新主体的；同样，仅仅进行创意具体操作方案的设计及实施而自己并无创意的人也不能称之为管理创新的主体，充其量只能算是参与了管理创新的工作。管理创新的主体应该是自始至终参与三个阶段的工作，有自己的创意并成功地将其付诸实施的人们。

2．管理创新主体的考辨

根据上述定义，管理创新主体究竟是企业中或与企业相关的哪些人呢？我认为应该是这样一些人：

（1）企业家。我们所指的企业家不是指脱离了企业生产经营管理的企业资产的终极所有者，而是指从事企业管理实践的有管理支配力的高级管理人员。并非所有的企业家都是管理创新的主体，因为许多很好的总裁、总经理未必有创意，因而也就不可能进行管理的创新。事实上，我们也不要求所有的企业家都像先知先觉者那样一定要有创意的产生，一个企业家如能善用别人或下属员工的创意同样是一个好的企业家，但此时他不是管理创新的主体。

然而，企业家往往由于其所处的特殊地位会对管理创新产生重大的影响，或在管理创新过程中扮演重要的角色，因此许多人误认为某项管理创新是某一企业家所为，其实并不一定如此。企业家可以鼓励和推动管理创新在本企业进行，但不能因此就说他们是管理创新的主体。但也有一些企业家有自己的创意，并在自己任职期间设计具体操作方案并加以实施，这些企业家才是严格意义上的管理创新主体。

有些企业家虽有创意但因种种原因不能加以实施，比如董事会不同意，员工不理解，或某些条件不具备等等，导致管理创新案例的发生率下降，这的确是存在的事实。笔者近年来接触过不少国有大中型企业的厂长、经理，常常发现他们中一些人有许多管理方面的创意，但往往无法实现也无人理解。环境的不利阻碍了不少企业家成为管理创新的主体。

（2）管理者。企业中有许多管理者，在专业分工条件下对自己职责范围的事务、人员、资源进行管理。这些管理领域如人事、财务、生产、营销等均处在管理创新的空间范围内，因此从事这些领域管理工作的管理者可以成为管理创新的主体，如果他们的确拥有创意并加以有效实施的话。然而，这一阶层的管理者，他们的行为要受到上级领导的约束，受到自身权限的约束，他们有创意并不一定能够实施，因为这一创意要得到上级的赞许，否则就要冒被“炒鱿鱼”的风险。相反，一旦该创意被上级认可，这些管理人员便可在自己的领域内大胆创新，成为管理创新的主体。

一个易取得成功的企业，一个有远见的企业家应该充分重视企业中管理人员成为管理创新主体的可能性。如果一个企业中许多管理人员都在进行管理创新的探索，那么这种企业必定无往而不胜。这就产生了另一个问题，即企业家即便自己不是管理创新主体，也应该发掘或培养本企业的管理创新主体，就像企业需要拥有一支技术或产品创新的人员队伍一样。事实上，从事某些企业专业领域的管理工作者可以成为很好的管理创新主体，其所取得的管理创新成果也可能是非常了不起的。例如，福特汽车公司生产流水线的创意就说明了这个问题。自从老福特提出“让工薪阶层都有一部福特车”的战略口号之后，要实现这个口号并不是简单的问题，因为第一需要极大地降低成本，第二需要极大的生产规模，而这与当时汽车生产的模式格格不入，为此就需要创造全新的生产组织方式，既要大幅度提高生产效率并使生产规模有很大的扩张，同时又要降低生产成本。福特汽车公司生产管理部门的管理人员同工程技术人员进行了艰苦的努力，不断修改创意，设计具体实施方案，进行试运行，最后终于创造出“生产流水线”。这个生产组织管理方面的重大创新，使机械类产品的制造过程与气体、液体的生产加工过程一样连续、不间断和可控，产品可以在生产线的末端源源不断地产生。“生产流水线”的创造与发明可以说是工业革命以来足以与其他重大科学技术发明创造相提并论的一项管理创新。今天，当你去任何一家生产批量较大的企业时，你都会看见不同形态的生产流水线在飞快地运转，一面不断地投入资源，一面产品大量产出。

（3）企业员工。企业员工也可以是管理创新的主体，但作为个人的员工却难以成为管理创新的主体，因为单个员工在企业中属于操作层，其工作仅属于管理创新领域的边缘，何况单个员工会受到上司多方面的控制，虽有创意也很难在工作中进行实践以至成功。作为个人的员工虽难以成为管理创新的主体，但作为一个群体的员工却往往能成为管理创新的主体，这是因为作为群体的员工可以包容大量的

创意，即俗话所说的“三个臭皮匠可以顶个诸葛亮”。例如，1986 年日本全国职工提出的合理化建议（创意）多达 4792 万件，每个员工不均达 24.7 件，采用率也高达 94.5%，创造效益 3089 亿日元。许多大企业员工每年提出的合理化建议，都是以百万项计算的。如 1980 年日立制作所职工提出的合理化建议为 421 万项，松下电器公司为 261 万项，富士电机公司为 168 万项等等。

当作为群体的员工们的创意得到企业家认可并决定试行时，这些员工们就成了真正的管理创新主体，因为他们在每日的工作过程中就可以尝试实践。日本企业通过员工的各种小群体活动的形式，全员性地参与管理创新，如质量管理小组，合理化建议制度，无缺点运动，创造发明委员会等，创造了许多后来广泛流传的管理创新成果，如著名的全面质量管理，及时生产，全员设备管理等，创造价值多达数十亿美元。

通过上述考辨，我们可发现企业内部管理的三个层次——最高决策层、中间管理层和作业管理层中都可能有那么一些管理者成为管理主体，而绝不仅仅限于企业家。企业家在管理创新中扮演极为重要的角色，但这仅与他所处的管理职位和相应的权限有关。当企业家成为管理创新主体时，管理创新过程的进展应当更为容易，而其他人员若要成为管理创新的主体则困难得多，这与他们上司的管理风格有关。我们的确也看到一些国家、一些企业的员工和中层管理人员成为管理创新主体进而取得创新成果的情况少之又少，其原因并不在于这些人员个个天资不够缺乏创意，而是有了许多创意他们并未提出，或者提出来了老是被否定。

管理理论家们是不是管理创新的主体？这是一个颇令人感兴趣的问题，如果按照本文的定义，他们将不是管理创新的主体，因为即便他们提出许多科学的创新见解，完整的理论，但他们自己无法去实践和尝试，而必须由企业家、企业的员工们去实施方能有效。这点与一些理论科学家相同，理论科学家可以提出各种理论猜想，它们经证实后可以成为伟大的创造与发明，而猜想的证明却要依靠实验科学家的努力。但也有许多科学家既有自己的猜想又自己动手验证，创造成果，这些科学家是科学技术创新的主体，他们与管理理论家不同，因为前者可以借助一定的实验条件重复进行，而后者的实验应在一个企业环境内且不可完全重复，所以，这不是管理理论家能够做到的。

管理理论家们虽然不大可能是管理创新的主体，但他们对来自管理实践的经验进行科学的抽象和条理化的工作却非常重要，它能使管理从经验和艺术上升为科学，成为指导人们更好地管理和进行管理创新的必要的知识体系。管理理论家们的创意是在对管理规律深层研究的基础上对新的管理理论与方法进行探索，从而启发企业界人士的创意，引导管理的创新。

二、管理创新主体的心智模式

人们往往对那些获得管理创新成果的人表现出很高的敬意，例如卡耐基、斯隆、松下幸之助、盛田昭夫、托马斯·沃森、艾柯卡等。人们也常常梦想自己有朝一日成为那样的英雄人物，但很少有人去想一想那些成为管理创新主体并能取得很大成功的人，他们的心智模式是什么样的，如何让自己造就可以成为管理创新主体的心智模式，因为在现实生活中要改变自己的心智模式是非常困难的。

什么是心智模式？所谓心智模式是指由于过去的经历、习惯、知识素养、价值观等形成的基本固定的思维认识方式和行为习惯。心智模式一旦形成，将使人自觉或不自觉地从某个固定的角度去认识和思考发生的问题，并用习惯的方式予以解决。任何一个人都有自己特殊的心智模式，这既是教育的功劳也是此人在特定生活工作环境中逐步形成的。作为管理创新的主体当然也有其特殊的心智模式，他正是在这种独特的心智模式下产生创意，产生创新的冲动和行为，最终完成管理的创新。那么管理创新主体的心智模式是什么样的呢？考察许许多多的管理创新主体及优秀企业家，也许可以提供这样一个答案。

1. 远见卓识

远见卓识是管理创新主体心智模式中较重要的方面，它反映了管理创新主体的思维方式和价值观念，使管理创新主体通常对某个问题能有超越一般人的看法，而这恰恰是产生创意的基础。沃尔特·迪斯尼能够首先将卡通人物、动物形象制成玩具出售，并通过向其他厂商出售可以制作带有卡通形象的商品权利，从而获得大笔收入。比如他允许纽约一家公司生产带有米老鼠标志的物品，并将米老鼠的形象作为一种“知识产权”参与该产品的分成就是其远见卓识的结果。

远见卓识作为管理创新主体心智模式的重要组成部分，其表现形式为：

（1）随时掌握当代最新的管理、科技成果、知识

和信息。能够不断地掌握当代最新的管理理论知识，最新的科技动态，最新的文化发展，并且能够将这些在自己的脑海中加以融会贯通，这是产生对某一问题有超越常人看法或认识的基础。因为这些新的知识和信息是对过去体系的一种冲击和发展，可以使人们过去久思不解的问题得到新的启迪。例如，倘若你不知道企业流程改革创新的基本知识，当然也就不会产生本企业流程变革的思路和对策。你不知道市场营销过程中将会发生交易成本，就不可能提出如何通过改革现有的销售渠道，设计新的销售网络从而达到降低交易成本的目的，又能实现扩大市场占有率及产品迅速售出的目标。随时掌握最新的知识和信息，并能够将其融会贯通，这是保证潜在管理创新主体具备较高的思维起点的关键，也是形成一种良好心智模式的重要方面。

(2)系统的思维方式。管理创新主体的思维方式不同于一般平常人的思维方式。一般平常人的思维方式是一种线性的思维方式，即通常用一种固定的模式遵循1加1必然等于2的思路来思考任何问题，对于1加1为什么等于2，1加1是否不一定等于2通常不会去想。在线性思维条件下，一般人对某个问题的看法通常都是大同小异的，因为其思维方式大致相同。能够成为管理创新主体的人，其思维方式则不同于一般人，他们通常采取一种系统的全方位思维方式，即从系统的具体构造到系统的综合，从局部到全局，从现象到原因的思考方式。系统思维方式也可说是辩证的思维方式，看问题通常涉及两个不同的方面，不仅看其现象还看其原因。不仅如此，系统思维还是一种发散式的思维，对任何思考对象的相关方面都可能去想一番，事实上许多管理上的创意就是这样诞生的。一般人不会想到卡通电影与游乐园有什么相关联系，但沃尔特·迪斯尼却想到了，利用卡通人物的场景作为基调创造的游乐园，让所有的观众有机会到他所创造的卡通神奇世界里来游玩，人们可以忘掉一切世间的烦恼，不管大人还是孩子，都可以重温自己的梦境。而游乐园带给人们的欢乐，又促使人们走进电影院，想知道他们所熟知的老朋友——米老鼠、唐老鸭、布鲁图等又有什么新的故事。

(3)奋发向上的价值取向。作为管理创新主体，其价值取向虽说不至于与当时社会的价值观格格不入，但依然有其特殊的一面，这就是追求事业成功和永不满足的价值观。一般的人对事业也有追求，但他们易于满足，而那些会有所作为的人对事业的追求决无止境。也正是在这样的价值取向的心智状态下，才使得他们去勇攀管理的高峰，企业成功的高峰，成为管理创新的主体。

著名的全球快餐连锁店麦当劳公司现任总裁昆兰，曾是一个连学费都缴不起的穷小子。求学期间他就在麦当劳打工，麦当劳公司帮助他完成了企业管理硕士学业。他可以说是一个具有奋发向上价值取向的总裁，从不满足现有事业的成绩，而是不断地进取。现在，全球每周都有麦当劳新店开业，1994年全球新增1000家麦当劳快餐店，而且还开始向他们过去从未涉足的领域迈进。麦当劳过去从没有在火车上卖过汉堡包，但现在已经在瑞士的火车上设立据点，在德国火车上的销售点也开始运作。而机场、公路休息站、超级市场、游艇、医院等也有了麦当劳的小型销售点。昆兰希望在未来10年间麦当劳的营业额将至少增长一倍，而公司则成为一家巨大的公司。麦当劳的成功和发展取决于这样三条：①让产品完美无缺；②一切为了简单快捷；③麦当劳管理“法规”。这正是在积极进取价值取向下的管理创新的成果。

2. 健全的心理

心理素质，也可称作心理品质，指的是一个人的心理活动过程和个性方面表现出的持久而稳定的基本特点。心理现象是每一个人都具有的一种精神活动，按其性质可以分为心理活动过程和个性心理特征两部分。前者包括人的认识活动、情感活动和意念活动，这三种活动相互影响、密切联系，构成人的心理活动过程。后者包括人的态度、信念、兴趣、爱好、气质、性格、能力等心理特点，这些心理特征的综合，就是人们常说的个性，也就是个性心理特征。作为管理创新主体，其心智模式的构成中就有心理健全的要求，因为心理因素对成就、创新都会有重要影响。美国“卡鲁创业家协会”曾对75位美国成功的创业家做过仔细分析研究，分析出11种“创造家的心理特征”：

(1)健康的身体；

(2)控制及指挥的欲望；

(3)自信；

(4)紧迫感；

(5)广博的知识；

(6)超人的观念化能力；

(7)脚踏实地；

(8)不在乎地位；

(9)客观的待人态度；

（10）情绪稳定；

（11）迎接挑战。

那么作为管理创新主体的心理素质又应该如何呢？从众多的优秀企业家、管理创新成功者的个性心理来看，似乎以下几组心理特征是非常重要的。

（1）自知与自信。自知，即自知之明，善于自知是管理创新主体的重要心理特征，因为只有时时能够自知，才能准确判断自己的长处和短处，才能准确地了解自己所处的地位，才能扬长避短，充分发挥自己的特长。没有自知的人即便有创意的产生，也不能将其有效地付诸实践，就好像当年报道大数学家陈景润在哥德巴赫猜想上取得很大成绩但又尚未攻克后，不久就有大批的人号称他们解决了该问题，有“取得突破性进展”的报告等，其实根本无人做出来，而是这些人缺乏自知的产物。

自知并不是自卑。自知是建立在自信基础上的，光有自知没有自信不可能有创新，光有自信没有自知也不可能有成功的创新。所谓自信，就是自己始终抱有充分的信心，保持足够的勇气。有些管理者不能创新，除了没有创意之外，便是缺乏应有的信心和勇气。一个优秀的管理创新主体往往既有自知之明，又有十足的自信。自知使其能够把握自己，自信使其能够有持之以恒的动力，这些对管理创新主体来说都是十分重要的。

（2）情感和情绪。情感是人对现实中事物或现象的态度体验。由于这是人的主观体验，因而它会随着每个人的观念、爱好、习惯和需要而转移，由此产生诸如愉快、忧愁、憎恶、激愤、欢乐等不同形式的情感。情感有时可能以鲜明勃发的形式表现为外在的情绪。因此情感和情绪是两种既有区别而又难以划分的主观体验，有感于内，情流于外，内外有别而又出于一端。管理创新主体应有良好的情感和情绪，这主要表现在：

理智感，即管理创新主体在智力活动和追求真理中所产生的情感体验，与创新主体的认知活动、求知欲望和兴趣，以及对真理的追求相联系。一个有理智感的创新主体，就会有一种锲而不舍追求真理的精神，而这是创新成功的重要因素。

道德感，即管理创新主体根据一定的行为规范，在评价他人或自己的思想言行是否合乎道德标准时所产生的一种情感。道德感有社会的内容，也有伦理内容。管理创新主体通常对企业的发展、企业的员工有强烈的责任心，有约束自己行为的道德责任等等。

美感，即管理创新主体的审美快感。这种情感是在审美活动中逐渐培养起来的，只有在审美过程中创造性才能得到提高，因为追求美好的东西会促使人产生新的创意，从而去创造出美好的东西。创新本身是一种很有美感的事情，许多伟大的创新者常常把自己的创新工作看作是一种追求至善至美的工作，看作是一种最大的美的享受。

（3）意志和胆识。意志，从心理学上讲，是意识的调节方面，是个体自觉地确立目标，并根据目标来支配、调节行为，从而实现预定目标的心理过程。管理创新主体的意志具体表现为坚定性、果断性、顽强、自制、独立精神以及有勇有谋、恪守纪律、坚持原则等。管理创新主体的意志坚强首先表现在“非从众主义”的特征，有较强的个性。在多元多变的现代社会，面对竞争激烈的市场，不迷惘、不随波逐流，有自己坚定的目标，有知难而进的顽强精神，即使困难重重也始终不放弃目标，这样才能取得管理创新的成功。

所谓胆识是指作出决断时的胆略气魄。管理创新是一件具有较大风险的冒险型事业，其失败的可能性很大，如果管理创新主体没有胆识，是很难决定让自己投身于管理创新这一颇具挑战性的工作的。管理创新在未取得成功时，很可能不为大多数人所理解，甚至形成舆论，从而对管理创新主体产生非常大的压力。如果此时他没有胆识，不能顶住各种压力，创新工作就可能半途而废。因此胆识和意志是保证一个管理创新主体能够坚定自己的信念，坚持走自己的路，从而走向成功的重要条件。

（4）宽容和忍耐。宽容和忍耐是管理创新主体必备的心理素质。宽容不仅是一种美德，而且也是一种技巧，它体现了管理创新主体理智、自信的心理品质。宽容有两层意思，一是对有过失误的人或反对过自己的人要宽容。二是对比自己能力强的人不嫉妒，不搞“武大郎开店”，因为管理创新需要众多人员的配合与协调才有可能取得成功，不像传统条件下个人搞个小发明与他人无关。

宽容主要表现在对人方面。忍耐则更多地表现为管理创新主体对创新事业、对创新工作，以及对条件、局势、时间等的心理承受。当一项管理创新必须花费较长时间的努力才可能成功时，当其屡次失败前途未卜时，当众多人给予批评不予支持时，当没有人理解你的工作性质时，管理创新主体应该表现出忍耐的心理素质，唯有忍耐才能持之以恒，才能获得最终的成功。所以，作为一个管理创新主体没有良好健全的心理素质，是很难成功的，这反过来也证明管理创新的不易。

3. 优秀的品质

优秀的品质是形成一个人良好行为习惯的重要因素和基础,这就是所谓"品行不端则行为不轨"的道理。管理创新主体的良好心智模式的形成离不开其优秀品质的养成。日本非常重视企业家的德行,曾提出过一个优秀企业家应具有十项品质,即使命感、信赖感、责任感、积极性、进取性、诚实、忍耐、热情、公平、勇气。这虽然是对优秀企业家品质的要求,但对管理创新主体的品质要求也很有启发。管理创新主体的品质主要应包括以下几个方面:

(1)勇于开拓。勇于开拓是管理创新主体应具备的最基本的品质。这种品质表现为不断进取的精神,胸怀大志的气质、敢于拼搏的勇气,不怕失败的韧劲。管理创新是一种开拓性的工作,不能开拓的人是无法成为管理创新主体的,因为即便他有创新意识,也会因缺乏勇气失去行动的决心。勇于开拓意味着改革创新,也就意味着向风险挑战,不怕失败,善于在失败中探索,将失败转化为成功。

(2)使命感。管理创新主体如果没有迫切希望改变现有企业的管理面貌,促使企业以及自己所管理的领域取得更大业绩的使命感,管理创新就不大可能成为其努力从事的工作。许多成功的管理创新主体就有强烈的企业主人使命感,日本企业中为什么会有大量的员工投入管理及技术方面的创新,我以为除了这些企业有良好的创新文化氛围外,还因为日本企业的员工通常把企业看作自己的家,看作自己生命的一部分,因而具有强烈的使命感。

(3)勤奋好学。勤奋好学是管理创新主体的优秀品质之一,因为如果不是勤奋好学者就不会使自己站在巨人的肩膀之上,就不会去深入思考周围的一些问题,也不会产生许多创意。不断地学习新东西,不断使自己站在最新的知识高峰,才会看得更远、更贴切,看出一些一般人看不出的问题,这样才可能产生更多的创意。某些员工作为管理创新的主体,虽然他没有站在知识的高峰,但他去努力学习,探索他所不知,就可能会有所创造。

(4)乐观热情。乐观是一种超脱豁达的心态,为人乐观对人对事业必然热情,这种品质是管理创新主体所必要的品质。管理创新的过程决非是一帆风顺的过程,困难、挫折和失败的可能性很大,不为人理解或遭到他人嘲笑的可能性也很大,在这种条件下管理创新主体如果没有乐观热情的品质,很可能丧失信心,从而使创新的工作中断。反之,乐观与热情可使管理创新主体在创新过程中始终能做到干劲十足,充满信心,创新的成功可能性也就增大。

(5)诚实与机敏。科学是诚实的,来不得半点虚伪。管理创新是管理的一项科学实验,它必然要求做实验的人实事求是,不能有半点虚伪和作假。投机取巧者虽然有时可蒙混过关或能取巧,但终不能取得正果。管理创新主体一定要有诚实的品质,扎扎实实一步一个脚印地工作,才有可能取得成功。但诚实并不意味着木讷,诚实需要机敏,因为机敏可以帮助管理创新主体敏锐地抓住机会,适时地采取有效行动,使成功的可能性加大。

三、管理创新主体的能力结构

管理创新主体必然是具备一定的能力才可能完成管理创新过程,这种应具备的能力不是一项能力而是各种能力的一个集合,是具有多种功能、多个层次的综合体,其内在构造可分为三个层次:核心能力、必要能力和增效能力。核心能力突出表现为创新能力;必要能力包括将创意转化为实际操作方案的能力,从事日常管理工作的各项能力;增效能力则是控制协调加快进展的各项能力。尽管作为管理创新主体应具备各方面的能力,但关键是要具备以下四种能力。

1. 创新能力

创新能力基于一个人的创新意识,是管理创新主体最重要的能力,没有这样一种能力则管理创新无从谈起。创新能力表现为管理创新主体在企业或自己所从事的管理领域中善于敏锐地观察旧事物的缺陷,准确地捕捉新事物的萌芽,提出大胆新颖的推测和设想即创意,继而进行周密的论证,拿出可行的方案来付诸实施。通常所说的"人无我有"、"出奇制胜"等手段或招数,都是创新能力运作的产物。

管理创新主体的管理创新能力是其内在心智模式和社会、企业等因素相互影响产生的一种效应。管理心理学认为,一个人的创新能力与其个人的气质、动机、情绪、习惯、态度、观念、才能等各方面(即心智模式)有着密切的关系。富有创新能力的管理主体,通常有下列一些主要特征:

(1)兴趣广泛,对任何事物都有一种好奇心理,往往能从平凡中发现奇特,从习以为常的现象中找到"异常"之处,从细微中见到方向。没有任何兴趣的人通常不会有创意,因为他看不见可能创新的方面。

(2)对环境有敏锐的洞察力,能及时找出实际存在与理想模式之间的差距,能察觉到别人未予注意的情况和细节,能不断发现人们的潜在需要和能力

的潜力，并巧妙地加以运用。

（3）具有系统思维和辩证思维的特点，善于从多角度看问题，善于举一反三，触类旁通，能想出较好的点子和办法，提出非同凡响的主张。

（4）富有独立意识，对现成的事物和看法不盲从，不人云亦云，勇于脱出一般观念的窠臼，坚持自己的主张，坚定地走自己的路。

（5）具有自信心，深知自己所做事情的价值，即使遭到阻挠和非难，也不改变初衷，总是一往无前，直至成功。

（6）敢于面对常人无法忍受的困境，鼓足勇气，大胆探索，不屈不挠，不怕失败，直至取得突出的成果。

“IBM”教父——托马斯·沃森的一则故事很能说明管理创新主体的创新能力。20世纪30年代初期，IBM公司几乎陷于垮台，它已把可能用的钱，都花在对银行有用的第一台机电式簿记机器的设计上，但当时美国经济十分萧条，美国银行根本不买新设备。IBM即使在那个时候，政策还是不裁员，而继续制造该项机器，只是卖不出去，只能放着。有一天，托马斯·沃森参加一个午餐会，坐在一位妇女的旁边。当这位妇女听到沃森的名字时，她说：“你是国际商业机器公司的沃森先生吗？为什么你们的销售经理要拒绝向我展示你们的机器？”一位妇女想要会计计算器干什么，这是沃森不可能估计到的，当他知道她是纽约公共图书馆的馆长后，仍然猜测不出，因为他从来没有在公共图书馆待过。但第二天早晨等图书馆一开门，他就出现在那里了。在那些年月里，图书馆有相当多的政府拨款。两个小时后，沃森就带着一张足以应付公司全体员工工资的订货单走了出来。后来他对下属说：“我当场就发明了一项新政策：IBM公司在交货前要预收现款。”

2．转化能力

转化能力是指管理创新主体将创意转化为可操作的具体工作方案的能力，就好像产品创新过程中，将新产品设计构想转化为现实的工艺制造方案与步骤，并能够按此进行操作的那种能力。许多有创意的人具有创新的能力，但往往缺乏这种转化能力，从而不能成为管理创新的主体。管理创新主体既是创新的提出者，又是管理创新的“工艺师”。

转化能力与管理创新主体的心智模式有很大的相关性，与管理创新主体以往的工作经验与工作技能的掌握程度也有很大的相关性。因为这种转化不仅需要进一步的创意，而且还需要切实可行，或者起步时可行。管理创新主体没有实际的工作经验就不可能有这方面的技能，最终也不可能成为真正的管理创新主体。转化能力可以表现为管理创新主体在转化过程中善于运用以下一些技巧：

（1）综合。综合是一种转化的技能，即把各种可行的途径、方法综合起来系统化，将其规范成一种可帮助实施创意的综合性方案。综合从某种意义上说也是一种创新，能够将现有的途径和方法综合起来，就可能产生新的思路和方法。

（2）移植。这本是仿生学的概念，但可以用到管理创新过程的创意转化中来。有转化能力的管理创新主体通常能够将管理中其他领域的一些方法或者非管理领域的一些方法移植到管理创新的实践中，结果往往能取得实践的意外成功。一些有创意的人常常会为找不到合适的方法表现创意而犯愁，原因虽然可能是多方面的，但不能将其他领域的方法移植过来进行创造性的改造恐怕是个关键。

（3）改造。能不能就现有的方法、途径进行改造，从而找到一个合适的创意，使之向实施方案转化，这也是管理创新主体有无转化能力的一个方面。改造实际上也是创新，因此管理创新主体不仅应该有管理方面的创意，还应该有实践上的创意，在此基础上还要有实践的能力。

（4）重组。所谓重组就是将现有的实践方法、步骤、技巧根据管理创新的创意要求进行重新组合，从而形成实现创意的新方法新途径，帮助创意的顺利实施。管理创新主体转化能力的一个侧面，就是要有这种打破现状，按照新构想重新进行组合的决心和能力，否则创新也就没有可能。

（5）创新。转化的过程实际上也是一个创新的过程，因此转化能力在转化的过程中也表现为创新，即在转化过程中的创新。管理创新主体在管理创新过程中采取的创新活动实际上是一系列的，并非有了创意便能使创新完成。事实上，每一步的前进和探索都需要有所创新，因此，管理创新主体的创新能力是所有能力中的核心能力，也会与其他能力相融合。

3．应变能力

应变能力是管理创新主体能力结构中非常重要的一部分。管理创新本身就是应变的产物，没有应变某些好的创意就不会产生，管理创新实施的成功也会有问题。应变是主体思维的一种“快速反应能力”，是管理创新主体创造能力的集中表现。现代企业是在一个变化多端的复杂环境下运作，管理则在这样一个内外环境条件下运作。环境的变化导致管理本

身在许多情况下是一个非程序性的问题,解决非程序性问题就要有创新,而这就是一种应变。

管理创新主体的应变能力表现在:

(1)能在变化中产生应对的创意和策略。例如能在有地域差别之时因地而变,在有季节差别之时因时而变,在有经营差别时因竞争对手的变化而变,在有需求差别时因顾客消费心理的变化而变,等等。在这些变化条件下,能够迅速悟出创意以及一整套应变方案,就能获取成功。这也是一项重要的管理创新。美国有一家中国饭店过去一直销售"幸运饼",每个饼里夹有一张类似"祝您健康"的祝词,开始尚有新鲜之感,但久则令人生厌。后来有一位叫海莉的广告商发现了这一问题,别出心裁地办了一家专门生产和销售"不幸饼"的工厂,他是把饼里那套传统的祝词改成诙谐之言,俏皮话说得或令人兴奋,或使人捧腹,或使人瞠目,或使人尴尬。这样,寻趣的顾客络绎不绝,海莉一下子变成了富翁。

(2)能审时度势,随机应变。应变能力还在于善于判断当时的形势,虽不能产生完整的创意但也能找到应对之策。这种能力非常重要,不仅为管理创新主体所需要,也是企业家必须具备的能力。中国有一句名言,叫做"以不变应万变"。这句话对于管理创新来说是不正确的或至少是有失偏颇的。企业并没有基本不变的管理之道,如果管理之道不变,那么也就没有独具匠心的管理特色、经营特色。但变法常出于常法,奇谋方略及创意常来自一般的管理准则。法约尔的管理准则虽只有14条,但经过不同的组合就能翻出五花八门的式样。管理创新有时与弈棋相似,比如国际象棋,红黑两方总共只有三十二个棋子,马有马步,车有车路,步法是有规定的,而且棋盘总是八八六十四格,不变中有变,经过不同程序的对弈,在有限的格子里却能摆出无穷无尽的棋谱。高明的棋手总能随行而弈,顺势而变,可谓"谱不能尽弈之变,法不可尽营之奇。"

有人总结了这样一些随机应变之术,颇有一点借鉴意义:

①人无我有——面对用户需要而无生产单位的东西,我要大力开发,抢占市场。

②人缺我补——面对供不应求的短缺产品,我要多生产。

③人有我优——面对供需平衡的赢利商品,我要以优取胜,在产品质量和服务上精益求精。

④人争我转——面对竞相争利的畅销产品,即使我占有优势,也不可能久占不放,应该伺机转移,另辟蹊径。

⑤人多我少——面对供过于求的商品,我要少生产或不生产。

(3)在变动中辨明方向,持之以恒。管理创新的过程是一个动态的过程,也就是说管理创新本身是在变动了的环境、甚至变化了创意和实施方案的状况下进行,因此管理创新主体应变能力的强弱还表现在这一动态过程中。创新主体能否在采取应变的对策中辨明创新方向,继续推动创新向最后取得成功的方面前进,则是非常重要的。管理创新史和科学史上都有许多案例表明,一些原本很好的创意在实施中因情况变化而中止,就是所谓的虎头蛇尾。

四、组织协调能力

管理创新是一个过程。管理创新需要投入相当多的资源,由于管理创新成果难以用专利方式进行保护,导致了管理创新行为的外部性很严重,这直接约束了管理创新成果的大量涌现,也限制了管理创新主体的大量涌现。企业在受到市场和竞争对手的压力时,这些压力实际上转移到企业的管理者身上,这样就迫使他们考虑如何进行管理创新、产品创新、技术创新或制度创新。产品和技术创新尚有保护,其成果在一段时间内可由企业独享。管理创新则不然,投入可能很大,收益虽然对自己而言是大的,但容易被他人搭便车,而且管理创新有时涉及整个企业,可能一时会影响企业原来的生产经营和管理的流程,使产出下降,从而导致高层管理者下不了决心。

只有管理创新主体具备较强的组织协调能力才能够有效组织所需投入的资源,能够在改变原来的管理程式、推进新的管理范式之时,使企业这部机器或局部部门依然能够有序地运转,才能使管理创新行为容易得到批准,才能使即便管理创新的某个方案实践失败也不造成大的损失,进而有可能进行新的尝试。换句话说,管理创新主体如果没有较强的组织协调能力,就会使管理创新过程带有更多的不确定性,成功的可能性就要大打折扣。

组织协调能力首先表现在管理创新主体能否在管理创新实施的一群人中培养出一种团队精神,即齐心协力不计名利报酬、积极主动争取成功的精神。团队精神在管理创新的过程中有其特殊的效用,日本企业的团队精神是闻名于世的,这也就造成了日本的员工齐心协力视厂如家的习惯。正是如此他们才会积极肯干,提出各种企业管理改进的提案和建议,其中就含有许多管理创新的创意。新制度经济学

已经证明,在没有团队精神的生产过程中,会产生严重的“搭便车”行为,从而导致合作的崩溃。管理创新不是一个人的事,成功需要一群人的配合与投入,因而没有团队精神不行。这种团队精神的内涵又与管理创新主体所进行的管理创新要求有关,因为不同类型的管理创新对参加者的要求是不同的。

组织协调能力其次表现在能够有效地根据管理创新过程中各阶段不同资源配置的要求,组织不同资源并让其在各自的位置上正常地运作。这是管理创新主体应有的能力,因为管理创新主体如果不了解创新过程中各阶段的资源配置要求,就无法组织合适的资源投入创新过程,因而创新的成功也就非常渺茫。通常许多有创意的人由于没有较强的组织协调能力,最终无法成为创新主体,也有许多人没有创意却具备组织协调能力而成为创新的实施者。由于管理创新主体通常都是管理者本身,故要求其具有较强的组织协调能力不算过分,因为作为一个管理者本身也需要有这种能力。

组织协调能力还表现在能强化个体与整体的协调与反馈上。个体的特点是具有“分散性”,但这种具有分散性的个体必须与整体协调一致,才能形成整体的能力,从而保证管理创新目标的达成。管理创新过程通常是群体运行的过程,因此管理创新主体如何能在保持个体的独立特性时增强其与整体目标的协调就显得非常重要。管理创新不同于某些科学技术、产品的创新,靠一个人的努力是难以完成的。管理创新是管理过程中的创新,是众多人参与的创新。

第六章　现代企业管理创新动因

一、管理创新的行为目标

管理创新行为涵盖管理创新目标。管理创新的目标是指该创新所要达到的最终结果，这个最终结果既可能是管理创新主体希望达成的，也可能是企业状态变革的一系列选择的结果。管理创新目标是管理创新行动的导引，没有目标的行动则是盲目的行动。

1. 管理创新行为的一般构成

管理创新行为是管理创新主体在创新刺激、创新价值观、创新动因、创新素质等因素作用下采取的为实现创新目标的一系列活动。管理创新行为是复杂的行为过程，但又是一个重复的过程，它具有一定的规则。管理创新行为的一般构成如图3.6.1所示。

从图3.6.1中可以看出管理创新行为是由管理创新刺激、管理创新价值观、管理创新动机、管理创新素质、管理创新行动及管理创新目标等因素构成。创新目标与管理创新价值观形成互相支持关系，而创新目标的高低反过来形成一定强度的创新刺激，进而影响其他因素促发创新行动，以达成管理创新目标。管理创新行为是这样一个反复运作的回路，其运行机制根源于这些因素以及它们相互的联系方式和作用程度。

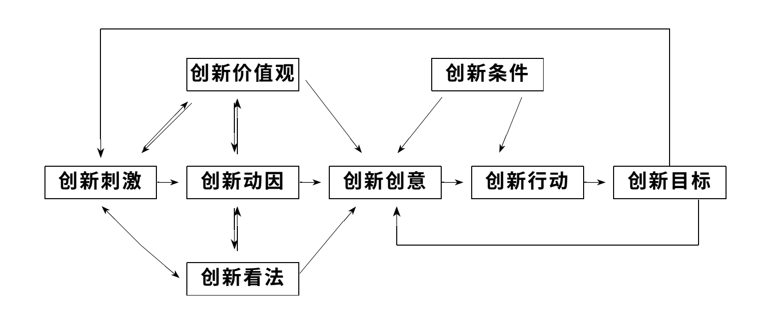


图3.6.1　创新行为构成图

(1)管理创新刺激。管理创新刺激是指一种由外界各种因素引发的使管理创新主体产生管理创新意念和欲望的过程。这种刺激可以来源于诸多方面，如市场竞争、环境变化、生产状态、经济性奖励、职务提升的可能，读一本书，与他人一席长谈等等，使管理创新主体由此突发创意，引发创新欲念。管理创新刺激包含于管理创新主体所处的环境及其具体活动过程之中，然而并非每个人对这些刺激都会有反应，即便是管理创新主体也是如此，因为能否对某一刺激有所反应并产生管理创新意念或欲望实在是与当时的状态、管理创新主体的心智模式、知识结构、能力结构等有很大的关系。于是对同样一个问题，有的人可能会有独特的见解，有的人则觉得习以为常，当然有时尽管某些人对管理创新刺激反应不够灵敏，但如果增强管理创新刺激的强度，则可能会促发更多管理创新意念的产生，这也就是管理创新的外界环境变革能够对管理创新行为发生重要影响的地方。

(2)管理创新价值观。管理创新价值观是管理创新主体价值观体系中的一部分，是管理创新主体对管理创新、管理创新效果、阶段、行为方式等的认识。管理创新价值观在管理创新行为构成中起到一种判定和筛选管理创新意念、欲望、创意的作用，是构筑管理创新目标的基础。在管理创新刺激下产生的管理创新欲望、意念并不一定都具有价值或实际意义，管理创新主体的创新价值观此时就可以对此进行一定的判别与筛选，使那些切实可行的欲望意念发展

成为创意，形成管理创新的目标，引导今后的行动更有效地实现管理创新。

管理创新价值观是管理创新主体心智模式的一部分，是管理创新主体行动的指导。这一价值观本身也是不断变化的，即管理创新主体会在创新实践过程中深化、修正和提升其管理创新价值观。当然这一过程有时是缓慢的，因为价值观一旦形成就较为稳定，成为心智模式稳定性的支持。价值观的这种稳定性具有两面性，也就是既有促进创新的一面也有阻碍进程的一面。一般而言，人们在其价值观的引导下，会形成不同的管理创新动因。

（3）管理创新动机。管理创新动机是指创新主体内在的激发管理创新的因素，这种因素不同于管理创新刺激的因素，前者是管理创新主体的内在因素而后者则是外在因素。这两方面的因素一旦发生碰撞就极有可能产生创意，并由这种动机来维持管理创新主体进行创新工作的热情，成为行动的动力源。管理创新动机就是管理创新主体进行创新的动力源，这种动力源除了与该管理创新主体的价值观有关外，也与企业管理创新的氛围有关，而且有这么一些案例表明，管理创新主体的创新动机完全是因为大家都在动脑筋进行管理创新活动所激发。管理创新动机是管理创新行为中非常重要的因素，我们已经看到技术创新成果的保护对技术创新有很大的作用，其中原因应该是技术创新成果所得到的保护，减少了外部不经济性，强化了创新主体的经济性动机。因此，强化管理创新主体的创新动机，在一定条件下是管理创新行为大量发生的必要条件。

（4）管理创新素质。管理创新素质是管理创新主体能够从事管理创新行为的潜质。这种潜质反映为管理创新主体的知识结构、能力结构、创新的心智模式、创造性潜能等的综合。管理创新主体的这种素质将很大程度决定创意的质量、创新目标的形成和定位高低以及管理创新行动的合适性，从而使管理创新一开始就处于一个较高的起点上。

管理创新主体的素质有高低之分，这就导致了管理创新主体中有些人可以作出重大的创新，有些人则只能进行微小的改革。一个想在管理上有重大创新的人，应不断提高自己管理创新的素质，进行各方面的修炼。欧内斯特·戴尔曾对斯隆大加赞赏，认为“艾尔弗雷德·斯隆是一个伟大的经验主义者。他面对着许多挑战而提出了模式（管理）、体系、方法论，在受到通用汽车公司影响的各个集团之间恰当地分配股权，取得了成功”。

（5）创新行动与创新目标。创新行动与创新目标是管理创新行为的重要组成部分。管理创新行动是管理创新主体在上述因素作用下实施管理创新的动作，而管理创新目标则是管理创新主体欲达到的创新结果。创新目标引导创新行动，创新行动的进展逐步逼近管理创新目标。管理创新目标虽然一开始就能设置，但人们开始时也许并非明确地认识到，而随着管理创新行动的展开使目标逐步清晰和深化，直至使最终创新的成果与原来的管理创新目标有所不同。

2. 管理创新的目标

从管理创新行为的一般构成我们可以得知管理创新目标的重要性以及它在行为构成中的地位。管理创新目标简单地说是指管理创新主体创新时想要达成的最终结果。这种目标在创新开始之时便已存在于管理创新主体的意识中或者其创新计划内，但管理创新目标并不是一个独立的目标，它与企业目标体系有着密切的关联。管理学告诉我们企业组织往往有许多目标，有的可能是关于经济方面的；有的则可能涉及社会、环境或政治诸方面。著名管理学家彼特·德鲁克认为凡是经营管理成功的企业都在市场、生产力、发明创造、物质和金融资源、人力资源、利润、管理人员的行为表现及培养发展、工人的表现及社会责任等方面有自己的一定目标。具体情况参见表3.6.1所示：

从德鲁克所说的进行成功管理的企业应包括的各种目标表中可看到：第一，企业组织的目标体系是一个多目标体系。第二，企业目标的性质是多方面的，既有经济方面也有社会责任方面，因为企业不仅是经济组织，而且是社会的一分子。第三，德鲁克总结的目标中只有技术改造创新方面的目标，而没有管理创新的目标，这就表明一个著名管理学家对管理创新的忽视。笔者认为这种忽视是十分不妥的，管理创新目标应该是企业成功实施管理的重要目标，也是企业众多目标中很突出的目标。事实上，现代企业想要实现的诸如市场方面的目标，提高生产力方面的目标，人力资源方面的目标以及利润方面的目标等等均离不开管理创新，自然也离不开管理创新目标。因为若要实现市场方面的目标，没有市场营销方面的创新思路与方法恐怕很难，否则就不会有“出奇制胜”、“领先一步”等所谓的营销策略。

表 3.6.1　德鲁克提出的进行成功管理的企业应包括的各种目标

1. 市场方面目标：应表明本公司希望达到的市场占有率或竞争中占据的地位。

2. 技术改进与发展方面目标：对改进和发展新产品，提供新型服务内容的认识及其措施。

3. 提高生产力方面目标：有效地衡量原材料的利用，最大限度地提高产品的数量和质量。

4. 物质和金融资源方面的目标：获得物资和金融的渠道及其有效的利用。

5. 利润方面目标：用一个或几个经济指数表明希望达到的利润率。

6. 人力资源方面目标：人力资源的获得、培训及发展，管理人员的培养及其个人才能的发挥。

7. 职工积极性发挥方面：发挥工人在工作中的积极作用，采取激励等措施。

8. 社会责任方面：注意本公司对社会产生的影响。

那么，管理创新目标在企业整个目标体系中究竟处于什么地位呢？我认为管理创新目标是整个目标体系中的核心目标之一。一个成功企业的目标体系构成可以用图 3.6.2 表示。

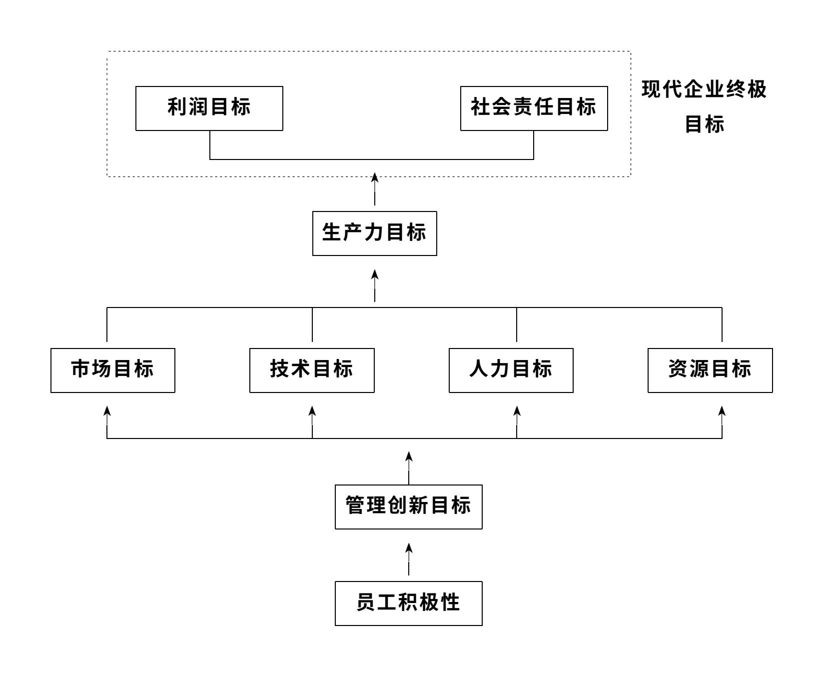


图 3.6.2　成功企业的目标体系

从图 3.6.2 中我们可以看到管理创新目标是核

心目标之一，这一核心作用表现在它是在利润目标、社会责任目标的激发与约束下设立与定位，并以此促发企业其他六个目标的实现，而这六个目标的实现反过来帮助企业根本的利润目标和社会责任目标的最终实现，从而构成一个目标体系。如果一个企业没有管理创新目标，固然不影响企业的实际运行，就好像图3.6.2中管理创新目标这一块没有那样，但该企业只能以落入旧套的管理来维持，虽然不一定被人淘汰，但企业想要超越一流则不可能。

管理创新目标尽管从总体而言是核心目标之一，但它本身仍有不同的层次性。这种不同的层次性首先可从管理创新主体所处企业的不同层次来考察。从对管理创新主体的分析中，我们实际上已经看到三个不同层次的管理者或员工均有可能成为管理创新主体，因此管理创新目标也就有了三个层次，即高层管理创新目标、中层管理创新目标和低层管理创新目标。这一层次性并不表明中层管理创新目标是高层管理创新目标的具体化或是它的分目标。不同层次管理创新目标的不同在于其涉及面的大小和涉及内容不同。例如，高层管理创新目标可能是企业综合管理模式的创新，或整个组织体系改革的目标等，而中层管理创新目标则可能是市场营销、人力资源方面的管理创新目标，这些目标未必就是组织体系改革目标的分目标。

管理创新目标可以有时间跨度，但这一时间跨度或这一目标实现的时间表有时并无多大的意义，因为创新与按程序生产并不一样。按程序生产有一个准确的时间表，按照该时间表准确运行才能有良好的产出。创新则不然，创新的成功很难用时间表来要求，因为在管理创新刺激不强，或者管理人员们对该刺激无反应时，就没有创意产生，没有创意也就没有创新，因而时间表就成了一句空话。斯隆创造事业部制度并使其在通用汽车公司有效运作花费了近五年的时间，而一开始谁都未曾预料到需要这么多时间。

管理创新目标既有层次性也有一定的时间要求（并不严格的要求），这就导致管理创新目标的设置具有一定要求。这种要求可概括为以下几条：

（1）目标设定具有恰当性，即要求管理创新目标的设定与管理创新主体的能力相符合，与企业管理发展的阶段性要求相符合，从而使管理创新主体经过努力能实现此目标。由于管理创新目标实现的不确定性，恰当地设定目标就显得非常重要。实现了目标会让人有成就感，老是无法实现目标则会使人产生挫折感，从而使人丧失创意、丧失信心，使管理创新最终没有可能。

（2）目标最好由自己设定，即由管理创新主体根据自己的创意和自己所处的环境来决定自己创新的目标。因为某一管理方面的创新究竟要达成什么样的结果，除了有创意的管理创新主体之外，其他人很难把握，再加上管理创新本身是一种自主性的工作（非强迫性工作），因此让管理创新主体自定创新目标是合适的。目标设定之后，还需要有资源的有效配合才能帮助管理创新目标的有效实现。

（3）管理创新目标的设定要具备协调性。由于管理创新的实施有时涉及整个企业或企业的某些方面，因此管理创新最终的成功不仅取决于管理创新主体的努力，还取决于企业有关方面和员工们的配合。为此设定管理创新目标时就应包含协调配合方面的要求，这种要求有时甚至是对员工的传统观念进行清理，以便在管理创新过程中少一点人为的不理解和阻挠。协调配合的要求还包括企业应给予一定的资源、资金支持。否则管理创新依然难以有效展开。

（4）管理创新目标的设定应具有经济性。毫无疑问，管理创新需要资源、资金的支持，管理创新需要先投入才可能有产出。管理创新一旦成功虽然会给企业带来很大的经济收益，但由于其收益绝大部分很难在账面上反映，而成本却一定在账面上支出，因而有些人便觉得管理创新似乎成本太大，从而提出反对意见。为此，设定管理创新目标时也可以进行投入产出分析，以保持尽量少的资源和资金投入，获取尽量大的产出收益。事实上，可以证明管理创新的成功通常会给企业带来巨大利益，而成本支出不一定很大，甚至没有技术创新、产品创新投入的成本大。

管理创新目标一旦设定就成了管理创新行动的导向，每当一项创新行动向创新目标逼近一步时，就会给管理创新主体带来成就感进而刺激其采取下一步行动。创新行动的每一步都在向目标逼近，同时这也是对管理创新目标的深化认识，它反过来会给管理创新主体更大的成就感，从而维持管理创新行为的进行。

二、管理创新的动机及行动

管理创新主体为什么会采取那些创新行动？这是一个颇有意义的问题，因为假定我们知道其答案，或许我们可以据此来激发管理创新，使管理水平有更大的提高，进而提高企业资源配置和整个社会资

源配置的效率。事实上,管理创新主体之所以会采取创新行动除了价值观、素质等因素外,动机及其运行机理也是重要的内在因素。

1. 管理创新的动机

在管理创新行为中,创新动机是管理创新主体的内在动力,是创新行为发生和持续的主要原因。创新主体的创新动机并不是单一的,而是多元的,这既与创新主体的价值取向有关,也与企业的文化背景有关。一般而言,管理创新动机有以下一些:

(1)创新心理需求。创新心理需求是指管理创新主体对某种创新目标的渴求或欲望。根据马斯洛的需求层次理论,人的需求可分为五个层次:第一层为基本需求即生理需求,第二层为安全需求,第三层为社交需求,第四层为尊重的需求,第五层也就是最高层则为自我实现需求。按照他的理论,自我实现需求是指人们希望完成与自己的能力相称的工作,使自己的潜在能力得到充分的发挥,成为所期望的人物。管理创新的心理需求作为管理创新主体对某种创新目标实现的欲望,实际上是管理创新主体希望自己的创新能力能够在创新过程中得以发挥,因此管理创新心理需求可以认为是人需求的最高层次之一。

管理创新主体的创新心理需求是由自己对个人成就、自我价值、社会责任、企业责任等的某种追求而产生的,具体来说则是在各种管理创新刺激的作用下产生的。管理创新刺激可以分为两大类:一为外部刺激即外部环境各种因素的变动对管理创新主体的影响;二为内部刺激即来源于创新主体内在因素变动的影响。内部刺激通常受一定的年龄、生理等特点的制约,外部刺激则受到环境的制约。当内外刺激和谐时会产生共振,使管理创新心理需求程度加大,推动创新主体积极进行创新。管理创新的心理需求可反复产生,按照心理学所揭示的规律,动机支配着人们的行动,而动机本身则产生需要,当人们的某种创新需求不能满足时,在心理上会发生一种不安和紧张状态,成为一种内在的驱动力,心理学上称之为动机。有了动机就要选择或寻找目标(目标导向行动),当目标找到后,就进行满足需要的活动(行动),最后需求满足,紧张减除,然后新的创新需求发生,造成新的创新行为。

(2)成就感。成就感是成功者获得成功时为所取得成就而产生的一种心理满足。许多管理创新主体进行创新的直接动机就是追求成就和成就感,因为他们把自己的成就看得比金钱更重要。对某些人来说,创新工作上取得成功或者解决了难题,从中所得到的乐趣和心理满足,超过了物质上的激励。正因为如此,具有成就感的管理创新主体更容易在艰苦的创新过程中保持顽强的进取心,推动自己不达目标誓不罢休。欧内斯特·戴尔在其著作《伟大的组织者》中对美国国民钢铁公司的创立者欧内斯特·特内·韦尔有很高的评价,认为他是一个极具成就感的组织创新者,“他从一开始就对他的公司作出了完整的规划,而公司正是按照他的规划发展的。当他的有形厂房是一个不像样的马口铁工厂时,已构想出一个完整的钢铁公司——连矿石资源也能自给——并建立了一个组织核心。这个组织核心能随着公司的成长而发展,而无需作出重大的改组”。

成就感通常只有成功的管理创新主体才会具备,因为如果创新总是不成功,管理创新主体的成就感就不会存在,原有的那么一点成就感也会慢慢地消失。但管理创新主体追求成就仍然是维持创新行动的动机。尽管这种成功可能未必给他带来许多经济利益,但却能为其带来尊重,这就足够了。在日本那种自尊性很强的社会中企业员工们的创新行动除了因为把企业看作是自己的家之外,还有便是希望创新成功能使其他人对自己刮目相看,受到他人的尊重。哈佛大学教授麦克利兰认为,一个企业拥有这种人越多,它的发展越快,得利越多。

(3)经济性动机。在现实的经济社会中,劳动依然是谋生的手段,管理创新主体也要食人间烟火,因此不能排除管理创新主体因对收入报酬的追求和需要而产生创新的行动。管理创新主体在管理创新时的经济性动机,可分两大类:第一类是为了企业的经济效益提高,第二类是为了自己个人利益的增加。虽然第一类动机表面上只与企业效益有关,但企业效益的良好最终还会以各种方式回报给为此做出贡献的管理创新主体。因此管理创新主体的经济性动机是明确的,这就是通过管理创新的成功增进企业管理效率、提高资源配置效率的同时也能增加自己的经济性收入。

然而由于管理创新成功而导致的管理水平的提高,最终会反映在诸如资金周转速度加快、产品质量提高、产品销售迅速、利润有所提高等方面,通常无法直接准确计量管理创新成功所带来的效益。为此,许多企业把管理看作是软性的东西,而科技或产品的创新却是硬性的东西,它们可以给企业中有贡献的科技人员实施重奖以激发他们的创新行为,却不肯花点钱去激励各级管理人员和员工进行管理上的创新。这一传统观念扼杀了许多管理创新的萌芽,也

造成企业许多早先设计的管理方法如生产流程等一直延续至今。

管理创新主体既然有经济性动机，管理创新也确实能增进资源配置效率从而导致企业效益的增加，那么就有必要对此给予充分的重视以促进管理创新案例的更多发生。事实上，流程的再改造、再设计或者创新往往会给企业带来很大的经济效益。例如，福特汽车公司在取得日本马自达公司的25%股权之后，发现马自达公司全部的财务会计工作竟然只用了5个人来承办，而福特公司却用了500多人。惊讶之余，福特公司开始对财务会计传统流程进行改造创新，结果实行新流程后原来500多人的工作只需125人便够了，为公司节约将近400人的薪金，这便是公司利益的增加。这种改造创新带来了直接的经济效益，应该给予创新人员以经济性的激励，才符合激励原理。

(4)责任心。责任心是管理创新主体的另一个重要创新动机，因为管理创新主体在其工作范围内是一个责任人，要对其所做工作负责。只有具备高度责任心的人才会去寻找当前工作中的毛病和缺陷，希望从中找到提高的方向，并进行创新从而使自己的工作搞得更好。责任心有两种：一是对社会的责任心，这是宏观的；一是对企业的责任心，这是微观的。这两种责任心会使管理创新主体在思想意识中产生一种使命意识，促使管理创新主体坚持不懈地努力，最终获得创新成功。

责任心既可以由管理者所处的工作岗位产生，也可由竞争压力所造成。例如，如果你在这个岗位上工作不好，可能会有人来接替你，而一旦被接替则可能导致收入降低，或去职或遭到别人耻笑。当然责任心也可能产生于这个人的性格和心智模式。不管责任心来源于何处，作为管理创新行为的动机之一，它的功效除了激发管理创新行为外，还在于能维持整个管理创新过程正常运转直至获得成功，因为这也是管理创新主体责任心的一部分。

2. 管理创新的行动

所谓管理创新行动是指管理创新主体采取的实现管理创新目标的一系列活动。这些活动由动机所维持，由管理创新目标所引导，并得到创新价值观的矫正。活动既可以有先后的次序，也可以是平行展开，以便有效地达成管理创新目标，获得管理创新的成功。管理创新行动可以分成以下几大类：

(1)除旧布新行动。创新某种意义上就是除旧布新，创新行动中的一大类行动就是除旧布新行动。这类行动的特征是对旧的有问题的管理方面动手术，进行清理并布置新的管理模式、方式方法等，就好像将旧机器中某些零部件、某些功能拆除，换上新的创新部件形成新的功能，使机器旧貌换新颜，发挥更大的功效。

杜邦公司在创新公司总部机构和会计制度时，一些创新行动就可称为除旧布新行动。例如，杜邦公司为了提高公司的资金使用效率，对当时的会计制度进行了大幅度修正与创新。他们首先建立了一整套正规的资产会计制度，对资本投入与设备更新统一进行更准确的核算，并在此基础上定义了新的资金回报率，作为比较不同项目的投资效率的依据。“这些会计核算方法的创新成了20世纪大型工业企业的标准实践”。新的方法设立之后。杜邦公司以此作为对传统会计制度改造革新的蓝本，进行大规模的动作，最终在一年多的时间里使公司抛弃了原来的会计制度，采用了新的会计制度，并获得运转的成功。

(2)组织协调行动。管理创新并非只是某一个管理创新主体便可独自完成的。管理创新的过程实为资源投入的过程，也是所投入资源的有效配置过程，因此管理创新过程也是一种创新管理的过程。所以，管理创新行动中除了有探索创新的行动之外，必然还有其他的行动，组织协调行动就是其中的一种。管理创新行动中的组织协调行动是指管理创新主体为实现创新目标、组织资源和协调有关方面力量而采取的一系列活动。组织协调行动在管理创新成功方面有着极为重要的作用。比如，没有强有力的组织协调，美国的原子弹就不可能在这么短的时期里研制成功，如果那样，第二次世界大战的历史还得重写。没有强有力的组织协调，1984年的美国洛杉矶奥运会不会获得这么大的成功，主办者也不可能结束需要补贴才能办奥运会的历史。

组织协调行动是管理创新主体在管理创新过程中必须采取的行动，那么这种行动的有效性反映在何处呢？管理学原理告诉我们，进行有效的组织协调的方法有：建立管理层次，制定规章制度和工作程序，加强联络，组织协作任务及进行进展控制等。虽然一般的管理创新活动不涉及较大的层面，但为保证管理创新目标的有效实现需要有一定分工，使各方人士各负其责；需要有一个工作计划以便更好地谋划未来，让工作更为有序；需要设立一些专门的委员会或会议进行沟通与协作，保持一致性；还需要激励创新的人员以使他们始终保持旺盛的创新热情。

（3）增进实效的行动。所谓增进实效的行动是管理创新主体为了使管理创新最终取得显著成效而采取的一系列对原创新方案的修正、弥补、改进等的活动。由于管理创新是一种新的思路和实施方案，这种创设未必会一下子与管理的现实相匹配或协调，再加上环境本身不断的变化，这就导致在管理创新实施过程中，需要有一类增进创新最终成功的行动，通过这些行动使管理创新成果更为完美，使组织的资源配置效率更高。

增进实效的行动对于管理创新主体而言是必不可少的行动，但这一行为主要涵盖哪些内容呢？从管理创新的实际过程来看，增进实效的行动主要包括：①对创新实施效果的分析评价行动，通过这一行动使创新效果究竟如何有一明确表示；②对现实的创新实施过程和方法进行研究，寻找不够完善或存在缺陷的方面并设计针对性的解决方案；③针对现实创新中的问题，用已设计好的解决方案对问题进行解决，从而最终达成完美效果，使管理创新给企业带来巨大的利益。管理创新的增效有时并不是一次行动便告结束的，它需要有几次反复，只有在几次反复之后，才能真正使这一创新臻于完美。

管理创新行动中的这三类行动只是所有行动中的主要部分，还会存在其他一些行动，如创意的“工艺”设计行动，后勤支持行动等等，在这三类行动中，除旧布新行动是创新的一种探索性行动，组织协调行动是创新过程的组织保证性行动，增进实效的行动则是管理创新的最终修补提高性行动。这三大类行动形成一个循环，因为当修补不足以成功时需要进一步的创新，而这就是新一轮除旧布新行动的开始。

三、管理创新行为的内在机理与外部约束

从图3.6.1所示的管理创新行为一般构成中，只能看出行为的一般构成要素，而不能辨别它们之间的内在运行机理以及所受外部环境因素的变动影响。要真正把握管理创新行为的内涵与特性我们尚需进一步深入研究。

1. 管理创新行为的内在机理

管理创新行为的内在机理产生于管理创新行为诸构成因素的关联方式之中。它决定了管理创新主体的创新行为具有这样而非那样的内在特质。从图3.6.1所示管理创新行为构成要素的关联来看，有以下几个特征效应：

（1）主回路效应。在管理创新行为构成因素中，有一个主回路，即创新刺激、创新动机、创新行动与创新目标构成的回路，参见图3.6.3。这一回路表明管理创新主体在内外创新刺激因素下产生创新动机，尽管这种动机可能因时因地因人发生变化，但这种动机一定可以引发创新行动，并维持行动以便达到创新目标。创新目标一开始可能比较模糊，随着创新行动的展开和逼近目标，创新目标会逐渐清晰和深化。当目标尚不能完全达成时，现实创新行动进展就与创新理想目标发生差异，这便形成一种刺激，重新修正或强化创新动机，使之改变或推出进一步的创新行动，最终达成创新目标。

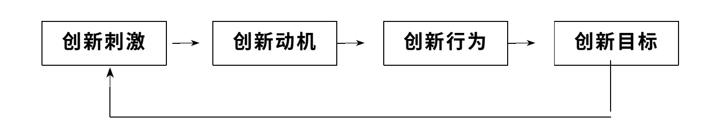


图3.6.3　创新行为主回路

主回路是由正负反馈回路构成的封闭式回路，这一回路的效应是管理创新行为的主导效应，即主导管理创新行为方向、动力和进程。然而这一效应随时会因为管理创新主体的动机变动，创新行动变异，创新目标设置发生问题而降低，至于创新刺激的强弱以及管理创新主体接受这种刺激的能力则更可能导致管理创新的失败。

（2）第一副回路效应。管理创新行为因素构成中，有两个副回路，其中之一是创新刺激、创新价值观、创新行动、创新目标以及这一目标与价值观构成的回路，参见图3.6.4这一回路中各因素的关联是这样的：创新刺激的接受与否受到管理创新主体价值观尤其是他的创新价值观的判断与选择。创新价值观是指基于创新主体心智模式等而形成的对创新

及创新价值的固定认识，这种价值观并非一定在创新过程中形成，但创新过程及创新的成功或失败却一定会强化管理创新主体的创新价值观。创新价值观将有助于创新主体决定其行动、行动方向及程度，也有助于创新主体重新审视自己的创新动机，其结果将有助于良好管理创新行动的采取。

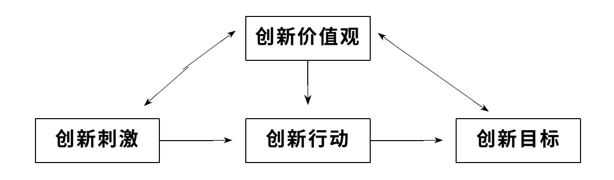


图 3.6.4　第一幅回路

创新价值观与创新目标是一对交互关联因素，价值观如何将有助于实现创新目标设定的正确以及目标的恰当。这一回路效应着重表现在创新价值观的作用效应上，创新价值观除了与图上所标明的因素相关联外，它其实还是创新素质的一部分，严格地说倘若管理创新主体素质高的话，那么他一定会有良好或正确的创新价值观。没有正确创新价值观的创新主体，其创新素质不会很高，也难以创新成功。

（3）第二副回路效应。管理创新行为因素构成关联的另一个副回路为：创新刺激、创新素质、创新行动和创新目标一路，以及创新刺激、创新动机、创新素质和创新行动这一非循环回路。参见图 3.6.5。

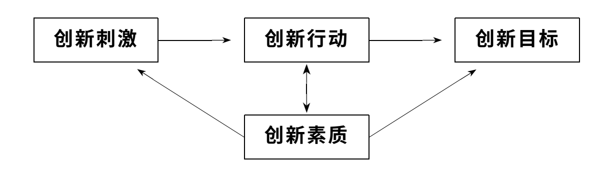


图 3.6.5　第二副回路

这一回路中各因素的关联及作用方式为：创新刺激因素刺激了管理创新主体，管理创新主体是否接受或如何接受在很大程度上受管理创新主体的创新素质所决定，因为创新素质是产生创意、形成动机的基础条件，这一条件的产生在于修炼。彼得·圣吉不久前撰写了一本题为《第五项修炼》的著作，风靡西方管理学界，尽管此书所述的五项修炼是指学习型组织的修炼，但对管理创新主体的创新素质修炼也有相当大的借鉴。这五项修炼中，第一项修炼为自我超越，即学习能力深化加强个人的真正愿望，克服自我的缺陷，集中精力，培养耐心，并能客观地观察现实，分析现实，发现机遇。第二项修炼为改善心智模式，即改变自己过去工作生活及学习等形成的对世事的固定看法和采取的行为习惯，以便形成超出一般人的观念和处事方法，具备自己的创意。第五项修炼则为系统思考，即形成一种辩证的、整体的、系统思维方式，从大处着眼，注重系统的整体感以及系统的内部构造与作用，超越一般人的智慧。五项修炼中的其他两项是针对组织修炼所说，对管理创新主体的素质提高参考价值不大。

创新素质将对创新行动、创新动机发生影响。这种影响主要表现在，具有较高创新素质的管理创新主体其创新行动的出发点一般比较高，采取的行动可能较为合适与准确。创新素质对创新动机也有影响，当管理创新主体的素质较高时，创新动机中经济性动机可能要少一些，而创新心理需求、成就感等动机可能会多一些。反之，当管理创新主体的素质不高时，则创新动机的层次可能比较低。

管理创新行为诸多因素关联及相互作用的三个回路决定了管理创新行为的内在机理。那么管理创新行为的内在机理表现在哪里呢？我以为主要表现在这样三个方面。

①管理创新行为的时空不连续性。管理创新行为由于受到创新主体创新价值观、创新素质等影响，由于管理创新的不确定性很大，因此在这些因素的综合作用下，管理创新行为有时呈现时空上的不连续性，也就是说这一管理创新行为与后一管理创新行为之间有时没有内在的逻辑联系，进而导致两种行为在时间上、地点上没有关联。这种不连续性源于创新主体的价值观、素质、动机等原因的变化，但它并不表明管理创新进程的挫折或失败，相反则可能是真正的进展。

②管理创新行为的学习特性。管理创新行为的基本构造及诸因素的交互作用形成了内在机理，而这种内在机理还表现在管理创新行为的学习特性方面。管理创新行为是一种学习行为，没有学习就不能在管理创新过程中修正自己的行动，以便最终有效地达到创新目标。这种学习特性可以用学习曲线来反映(参见图 3.6.6)。

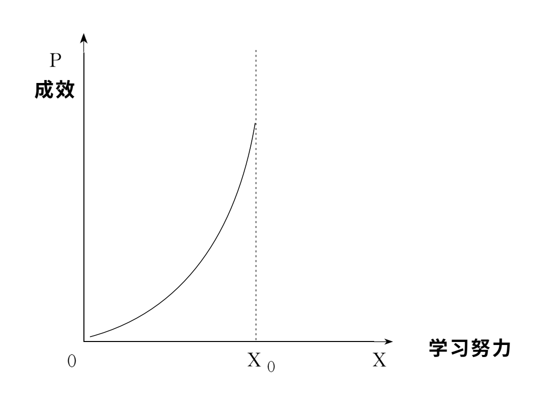


图 3.6.6 管理创新行为学习曲线

这一曲线呈凹形上升，反映出管理创新行为次数不多时，学习成效较差，而在达到一定次数如 X0 点之后，学习成效会大幅度提高。这表明管理创新行为累积到一定数量时，会使管理创新主体的创新学习能力有较大幅度提高，使创新行为更适应创新目标，更具有效率。

③管理创新行为的不可重复性。管理创新与技术创新、产品创新有所不同，这就是说管理创新不能放在实验室里进行，管理创新没有试错的机会，因此管理创新的每一个创新行为都不可重复。这不仅由管理创新行为的内在机理所决定，还因为管理创新是在现实环境中展开。现实环境的每种变动都迫使已设计好的管理创新行为要重新修正，因而即使重复某一原已证明是很好的管理创新行为，其现实效果一定会与原先的有所不同。

2. 管理创新行为的外部约束

毫无疑问，管理创新行为的内在机理规定了管理创新行为的内在特质和外在表现，但是管理创新行为的产生与进行都受到外部环境的约束和影响。这种环境因素可以分成两大类：一是一般环境因素；二是特殊环境因素。

(1)一般环境约束因素。一般环境约束因素是指对所有管理创新主体基本一致的影响约束因素。这类因素的一般特性决定了这类因素大都是较为宏观的因素。从管理创新行为的角度来看，我们可看到下述一些主要的一般环境因素。

①文化制式。大而言之，世界上的文化制式首先可以分为两大类，即东方文化与西方文化。如果小而言之，每个国家每个民族都有其特殊的文化制式，它是这个国家和民族长期积累形成的，经受了历史的筛选。文化制式对管理创新行为的约束和影响有两个方面：一是显性的约束和影响，即这一文化制式所涵盖的道德、行为准则等方面对管理创新行为产生约束或影响，当你的行为稍微逾越这一准则时，可能会被视为大逆不道，从而产生社会对该管理创新行为的巨大压力。一是隐性的约束和影响，即这一文化制式通过管理创新主体多年的文化熏陶，导致这种文化制式在思想、行为和心理诸方面的潜移默化，形

成对自己创新行为的一种内在约束。文化制式的这种约束和影响，不仅对管理创新行为，而且对管理创新本身都是非常大的。

②经济景气性。经济景气性实际上受经济发展的周期性所引发，经济高涨时可称为经济景气时期，经济萧条时可称为经济不景气时期。经济景气与否对管理创新行为的影响主要表现在：第一，经济的景气与否将导致企业的景气与否，尽管好的企业在经济不景气时通常仍会表现较好，但还是受到客观经济环境的影响，使生产经营发生一定程度的困难。此时便会影响管理创新行为的发生与进行，因为管理创新是需要成本的，这种成本除了有资源消耗的成本支付外，还有由管理创新行为的发生导致原有秩序的打乱和新秩序一时尚未建立的运行成本。第二，经济的景气与否对管理创新行为的发生几率会有影响。一些理论家们认为经济不景气时，管理创新及创新行为适宜发生，因为当经济不景气时企业所受的生存竞争压力加大，若想获胜唯有破釜沉舟通过创新超人一等。但也有人认为经济不景气时管理创新难以进行，因为管理创新的成本企业难以承受，况且应付面前的急迫生存问题更为重要。尽管这两种观点截然对立，但都涉及景气与管理创新、创新行为的约束问题，表明了这一因素的重要性。

③政策导向。管理创新行为要受到政府政策导向的影响。翻开日本产业政策和企业管理史方面的著作，我们可以看到日本企业管理创新的活跃期为20世纪60年代和70年代，有名的全面质量管理、看板管理等均是那个时期的产物。这一活跃期的产生，与日本政府在战后意识到本国企业管理的落后有关。20世纪50年代，日本政府意识到向美国学习先进企业管理的必要，于是便决定一方面大规模派遣人员到美国学习，另一方面请美国学者来传授管理经验并倡导企业提高管理水平。这说明当政府与整个社会倡导管理创新时，政府专门制定政策进行引导时，管理创新及创新行为就会大规模产生，创新成果也会大规模涌现，反之则会少见甚至不见创新行为与成果的发生。我国在80年代初时曾一度倡导国有企业学习现代管理方式，虽有走形式之嫌，但也较好地普及了许多现代管理的知识，导致现今的厂长经理们仍靠那时的知识为支撑，进行企业的管理。

④市场结构。不同的市场结构产生不同的市场压力，当企业处于较大量的市场压力下时，一般来说创新及创新行为就会较大量地产生。竞争有两大类手段，一是价格竞争，一是非价格竞争。价格竞争表面上无非是用降低价格的方法来争取顾客、扩大市场占有率和打败竞争对手，但其中依然有可创新的空间，即如何巧妙地降价使之既可抓住顾客又不至于使企业负担过多。同样，非价格竞争中可创新的空间更大。以差别化来说，差别化是非价格竞争的重要手段，它不仅能表现在产品的功能、特性、形状、构造、质量等方面，还可以表现在产品的品牌、售后服务、包装、价位等方面。差别化的支撑就是创新，因为只有创新才能形成与他人或他人产品的差别，所以当市场竞争激烈，市场压力加大时，企业将不得不考虑管理创新，采取管理创新的行为。

（2）特殊环境约束因素。特殊环境约束因素是指管理创新主体因其所处工作单位和岗位不同、或者管理创新主题不同而产生的管理创新行为的具体环境因素。这些因素通常对正在进行的管理创新行为具有直接的影响。这些因素很多，主要有以下一些。

①创新的资源条件。管理创新行为的发生需要资源的投入和重组，没有资源的投入以支撑管理创新行为，管理创新行为就难以发生和进行。资源条件对管理创新行为的约束或影响主要反映在两个方面：第一，资源投入的数量与质量的状况如何，会影响管理创新行为及其成效，因为必要的投入不到位，创新行为就要发生变异。第二，资源投入的组合状况是否与管理创新及创新行为所需的资源组合相匹配，若不能匹配即便投入的数量与质量尚好也无法起到应有的作用，从而影响管理创新行为。

②创新的组织配合。管理创新行为虽然是管理创新主体在创新时所采取的行为，但创新行为的有效性不仅取决于创新主体创新行为的正确性和创新主体的努力，还与企业内其他组织机构、组织部门的配合有关。因为管理创新虽然可以发生在管理的诸多领域之中，但成果的最终获取却是组织实施的结果。如人事管理方面创新行为的最终成功不仅需要人事部门的配合，还需要企业组织整体配合。创新的组织配合是否合适来源于企业最高领导层的支持与指导。

③企业的特点。企业的特点有许多方面，其中，首要方面是由企业产品的特性所决定，如制造业企业与服务型企业具有各自不同的特点。产品特性不同导致企业生产经营的基本过程不同，这样企业的管理也就有所不同。这种特性形成了对具体管理行为的约束，使其带有本企业的特性，使得管理创新成果虽然不受专利保护，但它的扩散性有限，即他人只能接受其创新思路的启发而难以将成果一成不变地

照搬。当然照搬并非一定不可能，同类企业或者生产经营相同的企业照搬成功的机会大一些。

④工作岗位。管理创新主体所处的工作岗位如何，对其所采取的管理创新行为具有很大的约束和影响。尽管管理创新主体可以分布于企业各个层次和各个不同的工作岗位，但工作岗位不同和所处管理层次的不同，规定了管理创新主体的权力范围和活动空间，这就必然影响创新行为的产生和行进。严格地说虽然企业员工作为一个群体可以成为管理创新主体，但其创新行为需要在得到上级肯定的前提下才可能发生。我们看到的一些重大管理创新，通常都是那些企业家的杰作，如斯隆为通用汽车公司的总裁，杜邦兄弟为杜邦公司的老板等，这表明工作岗位对管理创新的成功和管理创新的行为有一定影响。

⑤周围人士的理解。管理创新是除旧布新的工作。一般人习惯于传统的行为方式，习惯于已固定的观念，对于新的未能证明有效性的东西通常会在观念上和行为上加以排斥，这就形成对管理创新行为的一种约束。因此对于管理创新主体而言，如何在采取管理创新行为时争取周围员工的理解也是管理创新行为有效性的重要保证，争取周围人士对管理创新和创新行为的理解，重要的是让他们明白此项创新的意义以及创新能够给企业带来的效益，让他们了解此项创新和创新行为的成功也离不开他们的支持。

第七章　构建共同愿景

一、何谓企业的“共同愿景”

1. 共同愿景的概念

共同愿景英文原文为 Shared Vision，本意是大家共同分享的、共同愿望的景象。那么企业的共同愿景的本义就应该是企业所有员工共同愿望和共享的景象。企业全体员工所拥有共同愿望的景象究竟是什么呢？

企业的战略是描述企业未来发展的行动方案，换句话说战略方案本身描述企业未来的一种景象，从这个意义上看企业战略算不算是企业的共同愿景呢？

企业的精神如“IBM 就是服务”“创造幸福”等的表达似乎是企业员工共同需要的产物，表明特定企业的一种价值取向，这算不算是企业的共同愿景呢？

一个创新的想法，一个绝妙的主意，对企业而言可能非常重要，例如负责上市、拓展市场的新方式采用等，展示企业未来的一个方面状态，这又算不算企业的共同愿景呢？

准确地说企业的战略、企业的精神、一个创新想法均不能算作企业的共同愿景。所谓企业的共同愿景是指企业这个组织中所有成员所共同发自内心的意愿，这种意愿不是一种抽象的东西，而是具体的能够激发所有成员为组织的这一愿景而奉献的任务、事业或使命，它能够创造巨大的凝聚力。企业共同愿景的这一概念实际上包含着以下几层含义：

（1）企业共同愿景所表示的一种景象实为企业未来发展成功的目标、任务、事业或使命，它不一定包含具体的行动方案或行动策略，但它一定是比较具体的，未来通过努力是可以实现的。如果这种景象虽描述得十分漂亮宏伟，但无论如何努力这辈子都达不到的话，那么这种景象就失去了激发企业员工为之努力与奋斗的内在力量。就好像目前年销售收入不到 20 亿美元的企业，说要在未来三年中进入世界 500 强，景象固然不错，但由于其不可能性就难以使其成为企业所有成员的愿望。反之，如果这种景象描述的并不十分宏伟，但大家争取一下便可实现的，那么反倒成了激励的力量。从这个意义上说，战略未必能成为企业的共同愿景是在于它可能过于超前或宏伟，不能成为全体成员发自内心的愿望。

（2）企业共同愿景是全体成员共同发自内心的愿望或意愿。每个企业成员都有自己的个人愿望或意愿，这些愿望和意愿中有许多是不相一致的，也有许多是一致的，但这许多的一致中未必能表达出企业的根本利益和根本要求，因此找到或构建这样一种共同的发自内心的愿望就显得十分的困难。1997 年 4 月份我应邀去深圳的正大康地集团公司总部，给集团各企业总经理以上高级管理人员讲两次课。在尚未轮到我讲时，有幸和经理们一起听来自泰国的总裁们给下属作当年的销售总动员。总裁用简明的语言描述了一个挑战性目标，然后大声问“有无信心？”“有！”下面的经理们一致高声回答，然后是热烈的掌声。此时此刻我也被感染，我在想这种目标难道就是“共同愿景”吗？为什么我们的企业没有这种活力？

（3）企业共同愿景概念的第三层含义是：真正的共同景象或愿望能够产生一种使全体成员紧紧地连在一起、淡化人与人之间的个人利益冲突从而形成一种巨大的凝聚力，只有当人们致力于实现某种他们深深关切的事业、任务或使命时，他们才会忘掉自己的私利，他们才会不顾一切地团结起来。凝聚力不是嘴上说一说便就有的，它产生于共同愿景，就好像“劫富济贫、替天行道、有难同当、有福共享”成为梁山好汉的共同愿景时，才会有如此兄弟般的凝聚力。我们有些企业提出了自己的理念、精神口号，什么“团结、奋斗、创业”，什么“服务顾客”，什么“创造幸福”等等，不可不谓其用心良苦，但到其企业一看便可知，这只不过是口号而已，员工照样拖拖沓沓，精神不振，管理者照样一张报纸一杯茶。

2. 企业共同愿景的特征效用

具有上述内涵的现代企业共同愿景概念，表明它的非同一般，而这可从其特征效用中具体体现出来。

（1）孕育无限的创造力。由于现代企业共同愿景是企业全体员工发自内心的愿望，并由此产生了对

全体员工长久的激励，全体员工真正把这一共同愿望当作自己努力的方向，那么此时此刻全体员工就会真正爆发出无限的创造力。彼得·圣吉教授在其大作《第五项修炼》中指出，之所以如此，是因为“共同愿景会唤起人们的希望，特别是内生的共同愿景。工作变成是在追求一项蕴含在组织的产品或服务之中，比工作本身更高的目的——苹果电脑使人们通过个人电脑来加速学习，AT&T 凭借全球的电话服务让全世界互相通讯，福特制造大众买得起的汽车来提升行的便利。这种更高的目的，亦能深植于组织的文化或行事作风之中”。“愿景令人欢欣鼓舞，它使组织跳出庸俗、产生火花”。

日本企业在学习了美国的企业管理方法手段之后，曾创新了许多新的管理方式方法，如 TQC、JIT，开发拓展了巨大的国际市场。这些企业的成功给人巨大的启示，这就是日本企业在确立本企业管理模式时注重了全体员工的集体主义观念，并用“年功序列制”、“终身雇用制”、“企业提升制”等制度把全体员工溶为一个大家庭，结果员工们把企业看作是自己的家，使得员工们有了创造力的持久激励源，所以我曾在一本书中把日本的管理创新归纳为群体创新模式。尽管日本的企业尚未明白共同愿景为何，但现实中它们确实在向这方面努力，因而也就有了日本企业在世界市场上的成功，也就有了日本企业“不可战胜”的神话。

(2)激发强大的驱动力。无数的事实可以证明这么一个真理，如果没有一个强大的拉力把人们拉向真正想要实现的目标，维持现状的力量将牢不可破。事实上一个共同愿景通常建立一个高远而又可逐步实现的目标，它引导人们一步步排除干扰，沿着正确的方向达到成功的彼岸。正如弗利慈所形容的：“伟大的愿景一旦出现，大家就会舍弃琐碎之事。”若没有一个伟大的梦想，则整天忙的都是些琐碎之事。另外，共同愿景培育出承担风险与实验的精神。赫门米勒家具公司的总经理赛蒙说：“当你努力想实现愿景时，你知道需要做哪些事情，但是却常不知道要如何做，于是你进行实验。如果行不通，你会另寻对策、改变方向、收集新的资料，然后再实验。你不知道这次实验是否成功，但你仍然会试，因为你相信唯有实验可使你在不断尝试与修正之中，一步步地接近目标。”

好的共同愿景可以产生强大的驱动力，驱动企业的全体员工产生追求目标愿景的巨大勇气，并把这种勇气转化为自己发自内心的行为动力。可口可乐公司永远要做软饮料世界第一的愿景，对可口可乐公司的员工的确产生了巨大的驱动力，我曾为可口可乐中国公司在中国各地的罐装厂的经理们讲过课，与他们交流过。我在他们身上感到了一种作为可口可乐一员的自豪、自家人亲切的感觉，我也体会到了他们要做得比百事可乐更好的巨大愿望与勇气，而这种精神面貌及感觉在一般的国有企业员工身上很难感受得到，这就是差异。在上海的报刊上曾讨论一则有名的案例，即“斯米克斯”现象。斯米克斯是一家外国企业，近年在上海投资兴办许多三资企业。有一家国有企业，其员工平时工作懒散、无精打采，混日子，一天忽然听说本企业将与斯米克斯公司合资，而且已经正式签约，即将进行调整运作，结果第二天一大早员工们个个精神抖擞，工作时努力积极，工作效率比平常提高一倍以上。厂长感到很奇怪，也引起了新闻界的注意，于是就有了这么一个大讨论。尽管合资未必是一个很好的共同愿景，但我想可能合资本身给员工展示了良好收入以及严格管理、混日子要下岗这样一个景象，于是便有一种驱动力。

(3)创造未来的机会。共同愿景是全体员工发自内心的未来欲实现的愿望或景象，这种具有未来特性的愿望与景象实际上为企业未来发展提供了机会。系统科学已向我们证实，许多短期不错的对策或策略，可能会产生长期的恶果，而采取消除企业近期不良症状的对策，可能会导致人们舍本逐末的倾向，就好像如果对产品的价格大战不加以一定限制的话，实际上将导致社会资源配置的低效率和低效益。所以，现代企业的共同愿景实在是要给定企业一个长远的经得起推敲的未来，而这种未来应该是充满了挑战、机会和风险，不是一般的战略规划所给定的那种。

“战略规划”(Strategic Planning)原本应该是公司长期前瞻性的思考，但它却经常是反应式与短期性的。对当代战略规划提出最尖锐批判的两位学者，伦敦商学院的哈梅尔(Grary Hamel)与美国密歇根大学的普拉哈拉德(C. K. Prahalad)指出：“虽然战略规划被认为是使组织变得更能掌握未来的方法，但大多数的管理者都承认，在压力较大时，他们的战略规划解决今日的问题，多于创造明日的机会。典型的战略规划过于强调分析竞争者优劣势、市场结构与公司资源等，却无法培育出长期的行动所需要的一种、哈梅尔与普拉哈拉德所谓的‘值得全心追求的目标’。”从这个角度看，战略规划与共同愿景依然有很大的区别，但战略规划本应也提供企业未来发展

机会。

3. 共同愿景的构成

(1)共同愿景的组成。现代企业共同愿景有如此大的效用,那么一个良好的共同愿景一般包含哪些部分,如何构成?我以为一个优良的共同愿景具体由以下几个部分组成:

①景象。所谓景象就是未来企业所能达到的一种状态及描述这种状态的蓝图、图像。例如,GE 永远做世界第一,这是 GE 公司希望未来达到的状态,具体描述这种状态则可以从产品、市场份额、销售收入、员工收入、利润等具体方面进行。显然,景象应具有一定的气魄和诱人特性,它应该给人以希望,应该给人以激动,而不应该给人空话连篇、永远做不到的感觉,也正是如此,景象才能够成为全体员工发自内心的共同愿望,也正是如此,景象应该产生于全体员工个人愿望之上。

②价值观。价值观的英文字 Value 源自法文的动词 Valoir,也就是"值得"的意思,这个字逐渐引申出了与勇气、价值相关的意思。此处的价值观是指企业对社会与企业的一种总的看法。例如,松下公司认为其企业从不追求利润,利润只是自己企业对社会有贡献,社会给企业的一种回报。这就是松下公司的价值观,在这种价值观的引导下企业就会有不同于别的企业的追求,就会有不同于别的企业的行为和行为途径。如果这个企业的价值观是个人奋斗第一,那么将引导员工们相互竞争,从而抛弃良好的合作,形成过于斤斤计较的行为方式。显然,价值观与景象是有很大相关性的,某种意义上说价值观不同,追求的景象就会不同或至少具体实现这种景象的方式途径会不同。

③使命。共同愿景的另一个组成部分就是使命。所谓使命是企业未来要完成的任务过程。使命代表了企业存在的根本理由。例如,宝钢人的使命就是要把宝钢建成世界第一流的钢铁联合企业,就是说宝钢人的存在就是因这个使命的存在而存在。虽然现代企业的使命与每个企业所处环境、行业、市场等具体情况有关,但有一点是肯定的,这就是只有具有使命感的员工才可能创造出巨大效率和效益,才可能有持续的内在动力。使命应具有令人感到任重道远和自豪的感觉,而这又与景象和价值观相关。没有良好的景象,使命感会消失殆尽,没有良好的价值观,使命感不会持久。就好像把追逐金钱看作是唯一价值追求的话,当金钱很多时,使命感就会淡化,我本人就听到过一些腰缠万贯的私营企业家私下在叹息"钱赚多了有什么意思"。

④目标。目标是指企业在努力实现员工共同愿望或景象过程中的短期目标,这种短期目标可以说是总的愿望的阶段性具体目标,代表了员工们承诺的将在未来几个月或一年内要完成的事件。这种目标不仅是从企业未来发展的角度得出,而且一定是从企业员工个人目标中产生,在员工们追求自己目标的同时实现了企业的目标,或实现企业目标的过程中也实现了自己个人的目标。短期目标的不断实现与不断地向共同愿景靠拢也就引导员工们持续地努力和奉献。

2. 共同愿景的构造

共同愿景的四个部分是相互关联有机结合的,其具体结合方式可用下图(图 3.7.1)表示:

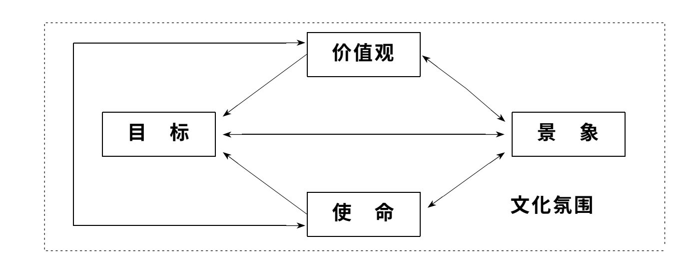


图 3.7.1　共同愿景构成图

从图 3.7.1 这一共同愿景构造图中可以看到以下几点:

(1)价值观与使命两者支撑了景象本身,也就是说景象具体是什么很大程度上受到价值观与使命的

约束。反之,景象一旦确定也就给定了使命感、使命,表达了企业的价值观。因此没有价值观的景象是苍白无力的景象,而一个景象不能给员工以使命感的话,那么这个景象难以成为共同愿景中的共同景象。所以,从这个意义上看构建共同愿景要求企业首先有自己良好的价值观。

(2)宏大的景象决定了阶段性的行动目标,但价值观和使命对目标构成和目标实现也有重大影响。可以说价值观决定了目标选择,决定了目标实现的方式途径(这种方式途径有时确有道德与不道德之分),而使命及使命感则给定了行为主体为实现此目标的内在激励动力。良好的共同愿景应该拥有良好的价值取向,拥有崇高的使命,若做不到这一点,就谈不上共同愿景。

(3)价值观与使命本身是互相关联的两部分。一方面,良好的价值观是与崇高的使命相配合的。价值观很不合时代,如果行为主体有“使命”的话恐怕也未必崇高。另一方面,使命和使命感会强化人们对企业和自己的看法,提升自己的价值判断力,就好像以振兴民族工业为己任的使命,必定会使行为主体在完成这一使命中升华他对民族工业及竞争、管理、市场、企业等的认识。

(4)文化氛围。共同愿景也是在一定的企业文化背景下的产物。无论是价值观、使命,无论是景象和目标都带有本企业文化的深深烙印,是本企业文化的产物。企业的文化氛围又带有了企业所在国本土的文化特性,就像日本企业的文化一定带有东方文化特征,美国企业的文化一定带有美国文化特征一样。文化氛围对于共同愿景来说是一种广泛的土壤,也就是说一个企业如果没有优良的文化特征的话,就成长不出很好的共同愿景。所以,广义地说构造企业共同愿景首先是构建企业自己的文化。

我们知道了共同愿景的一般构造,并不意味着共同愿景就可以构建了,因为具体企业自己的共同愿景是什么一定是企业自己创新的结果,是企业在实践中逐步摸索而最终创立,从而进一步引导企业走向未来过程中的产物。所以,我可以问一声:您企业有无共同愿景?您企业的共同愿景是什么?

二、建立共同愿景的方式和途径

对于现代企业的成功而言,共同愿景具有重要地位,因为它具有一种内在的张力能将企业全体员工具有神圣的使命感和为企业愿景奉献的持续动力。那么如何才能创建自己良好的共同愿景呢?创建共同愿景的一般方式与途径究竟是什么呢?

1. 构建共同愿景的基本方式

共同愿景构建的基本方式是指推动共同愿景形成的一般方面,这些方面既有一定的相互联系,又可能有一定的相对独立性。

(1)从个人愿景到共同愿景。个人愿景通常是个人对自己未来发展的一种愿望,通常包括对家庭、组织、社区、民族甚至世界未来的看法以及自己个人利益和未来。个人愿景植根于个人价值观、关切与热望、利益之中,它是个人持续行为的内在动力。并不是每个人都有其自己的愿景,有的人可能整天浑浑噩噩、饱食终日,今日有酒今日醉,而有的人则可能为自己未来构想的目标努力奋斗、竭尽全力,也正是如此,社会和组织中才会有各类不同成就的个人。另一方面,即使有个人愿景的所有人由于个人价值观等的不同也导致这些人的个人愿景不尽相同,也正是如此,社会和组织中才会有不同领域中获有不同成就的许多个人。

某种意义上说共同愿景虽不等同于个人愿景,但却是从个人愿景中汇聚而成,借着汇集个人愿景,共同愿景获得能量和培养忠诚,因为别人的愿景有时对你并不重要,唯有你自己的愿景才能够激励你自己。所以,彼得·圣吉指出:“有意建立共同愿景的组织,必须持续不断地鼓励成员发展自己的个人愿景。如果人们没有自己的愿景,他们所能做的就仅仅是附和别人的愿景,结果只是服从,决不是发自内心的意愿。另一方面,原本各自拥有强烈目标感的人结合起来,可以创造强大的综效(Syuergy),朝向个人及团体真正想要实现的目标迈进。”

从个人愿景到共同愿景是说企业的共同愿景必须构筑在个人愿景之上,同时共同愿景又不同于个人愿景,它应该高于个人愿景,共同愿景的实现过程同时也是个人愿景实现的过程。企业组织在建立共同愿景时应该容纳那些与企业共同愿景无利害冲突的个人愿景,并能够给予一定的实现空间。企业应在构建共同愿景时创造鼓励个人愿景形成的气候,因为员工们具有个人愿景比不具个人愿景时行为效率要高。在鼓励形成个人愿景时把企业共同愿景容纳于其中,使共同愿景成为个人愿景的一部分,这是从个人愿景到共同愿景的根本所在。

(2)把握方向,塑造整体图像。所谓把握方向是企业在构建自己的共同愿景时要把握这一共同愿景方向,即企业未来究竟向何处去,达到什么状态。这种方向既可以指示企业将成为什么样的企业,也可

以指示企业未来将从事什么产业领域，更可以指示企业未来在市场、在顾客、在同行中的地位。如果这些方向比较明确的话，共同愿景中的景象也就比较鲜明了，可以明白地让员工知道企业的未来，从而起到应有的内在激励作用。

在方向明确的条件下，结合个人愿景来塑造整体图像就是一件十分重要的工作。如何做呢？首先我们在塑造企业共同愿景这一整体图像时应明白，这一整体图像是“全息”性的图像，即它能够全方位地展示企业未来的景象，当企业的员工在分享企业的某部分景象时，在他的脑海中就会显现出一个最完整的组织景象，从而使每个企业员工尽管在各自具体的专业性工作岗位上工作，但他自始至终都知道他在为企业整体尽责，而不是仅知道其所属部门或小团体的利益。这一点非常重要，因为只有这样，企业上下才能真正以企业整体利益为重，才能克服小团体狭隘的利益观念，才能团结一致，争取企业美好的未来。

其次，结合个人愿景来塑造共同愿景树立整体图像时，应该将每个个人的愿景分解成一些片段，在这一片段中寻找能够反映企业方向、整体利益、长远可能的东西，然后再在此基础上进行拼接、提炼、加工，一方面使个人愿景中的闪光东西保留下来让其继续发光，另一方面使个人愿景中不够清晰的图像在整体图像中清晰起来，完整起来，生动起来，使得共同愿景成为员工们的共同创造物，使员工们真正感到这愿景既是我的，也是你的，我们都有责任为之奋斗，而不是愿景的实现最终仅仅是企业领导的事。

（3）使命宣言与使命感。实现共同愿景导致了员工们及企业拥有使命，即实现这一共同愿景的使命。所谓使命宣言是指把企业与员工们拥有的使命用一些简练明了、带有激动性的文字加以表达成格言、座右铭等。使命宣言是共同愿景实现的一种要求或一种必然的选择。使命宣言本身应具有这么一种魅力，即每当员工们在想起这一使命宣言时，就能产生一种神圣的使命感、自豪感，产生一种努力工作，积极创造的强烈欲望。使命宣言能做到这一点才算得上很好的使命宣言。使命宣言与一般企业的口号不同，例如“资源有限，创意无限”是一条非常好的企业价值口号，但它与使命宣言仍有一定的差距，因为它尚不能产生使命感。

使命宣言不应该是企业上级领导的一种说教。它绝不应该是企业请来的顾问或咨询公司帮助写下的豪言壮语。虽然词句漂亮，但常常是苍白无力的，变不成员工们的使命，也不能使其产生使命感。更重要的是这些人通常只对企业作一个浮光掠影式的了解，以最高领导的意愿为马首，并非从个人愿景中产生。这种宣言即使写成，往往也会因其缺乏员工的基础，使之无法孕育出能量与真诚的投入。事实上，有时它甚至无法在高层管理团体中鼓起一丝热情。

使命宣言作为使命的一种表达形式，是共同愿景构建的一个方面，有其必要性，只是它的制定需要认真的工作才行。

（4）发展核心价值观，融入企业理念。共同愿景中含有企业的价值观，价值观与企业的共同愿景也有所不同。由于企业的价值观是企业关于对自己、未来、社区、社会等各方面的完整看法和价值取向，所以它是完整的体系一个，尽管许多企业并不很清楚自己的价值观是什么。我们说共同愿景中含有企业的价值观，实际上它并不能全面包含企业的价值观体系，而只能是含有这一价值体系中的核心部分，这种核心部分我们叫做企业的核心价值观。一个企业若没有自己清晰的价值取向，谈不上核心价值为何，那么构建共同愿景是一句空话。所以构建共同愿景的一个方式就是从发展企业的核心价值观着手。

例如，一个企业的核心价值取向是“贡献社会，利润是社会给的回报”，那么这个企业的使命宣言一定与“贡献社会”“如何贡献社会”有关，它的行为取向就会着重于对社会贡献之上，此时它的共同愿景中一定会有展示这方面的景象。反之则反是。但是一个企业如果并没有核心价值观与价值观，那么这种企业一定是随波逐流无定性的企业，通常没有很长的寿命。我们所看到的那些成功的企业，均可以发现它们的核心价值观，均可以发现核心价值观对这些企业发展的巨大引导作用。

企业的核心价值观有时就以企业理念的形式表达出来，CIS 设计中通常考虑的企业理念，应该就是企业的核心价值观。尽管有些企业可能有其特定的价值判断，但未必能明白地表现出来，因而也就有了给予明白表达的需要。从事 CIS 设计的人，把此作为对企业包装的一个重要方面，以显示企业的档次，而这一做法本身也证明了发展企业核心价值观的重要性。

2. 构建共同愿景的基本途径

构建企业共同愿景的基本途径是指构建共同愿景的基本路径，根据这一路径可导致构建共同愿景的正确步骤。这一基本途径实际上由培养共同语言、团队学习、深度汇谈以及实现自我超越等步骤构成。

（1）培养共同语言。共同语言是指企业员工们均一致使用的语言，或是指企业员工们特定使用的语言。共同语言对于某一个企业的员工而言，如果存在的话，它一定是一定范围的语言，反映这个企业、这些员工们的共同点如共同的价值观、共同的兴趣、共同的使命等。共同语言的存在对于共同愿景的形成来说是非常重要的，试想一个企业中的员工，管理者与非管理者之间没有一点共同语言，互相不知对方在想什么，说什么，也不想试着从他人的角度考虑他人为什么那么想那么说，那么这个企业就不可能有一个共同的发自内心的愿景。而且这种没有共同语言存在的企业，我以为是不能长期久存的，因为各想各的，力不往一处使，均以个人利益为重。

共同愿景成为每个人的个人愿景的一部分，这一部分一定应该是符合大家个人愿景的特性，而共同愿景本身就应该是用企业全体员工的共同语言来表示，只有这样的共同愿景才至少首先是大家可以认可的。共同语言是可以培养的。一般而言，共同语言的形成可以有几种方式：一种是在企业运作过程中注意将企业某些小团体的共同语言归纳引申为整个企业的共同语言，当然这些可以归纳引申的小团体共同语言有其很好的内涵且与企业的价值观相符。另一种是将企业制定的官方语言强制性灌输给全体员工，最终形成以此为基础的共同语言。这方面的做法，日本企业可能最为擅长。工作前背诵“语录”“使命宣言”，工作结束时的重复口诵，这样日复一日，就可以把原来官方的语言逐步建立在员工们的词汇库中，并影响他们的思想与行为。郑州的亚细亚商场（后改名为仟村百货）曾就这样做过，他们的总经理曾经告诉我，日子一长确有成效。

（2）开展团队学习。上文所述共同语言的形成方式，仔细推敲的话，它是建立在企业内员工们进行团队学习的结果。团队（Team）是指若干人形成的为完成某一特定目标或任务的小团体，这个小团体是组织或企业的基本构成单位，就犹如车间、班组、部门、项目组等。团队学习是指这么一个小团体的群体性学习，成为企业组织内进行学习的基本单位。之所以团队学习对建立共同愿景十分重要，是因为它可以把共同愿景首先转化为团队的努力方向，从而克服小团体的局部利益，坚持企业的共同愿景，另一方面也因为企业最终目标的实现，一项决策的执行大都直接或间接地由团队来完成，而不是由单个个人能够完成。“在某些层次上，个人学习与组织学习是无关的，即使个人始终都在学习，并不表示组织也在学习。但是如果是团体在学习，团体变成整个组织学习的一个小单位，他们可将所得到的共识化为行动；甚至可将这种团体学习技巧向别的团体推广，进而建立起整个组织一起学习的风气与标准。”事实上，只有群体一起学习时，才能更容易形成共同语言，因为群体学习过程也是一个群体沟通的过程。

在现代企业内部，团队学习必须注意四个方面，只有注意了这四个方面，团队学习才有可能成功。

第一，当团队学习到复杂深思的问题时，团队必须在学习过程中能够萃取出高于个人智力的团队智力，也就是说善于汇集众人的思想火花，并将之升华。这通常说起来容易，做起来困难。因为企业中常有一些消极因素，这些消极因素有时会造成团队的智慧低于个别人的智慧的现实。例如，当团队为自己小团体利益迷惑时，往往就会如此。这样就需要团队成员在学习过程中加以控制和克服。

第二，良好的团队学习展开需要既具有创新性而又协调一致的行动，即需要团队成员在学习过程中形成良好的默契，每一位成员都会非常留意其他成员，而且相信其他成员也会采取互相配合的方式行动，在学习过程中创造新型的学习方式，发挥大家的学习积极性，从学习中形成团队的共同语言。

第三，不能忽视团队的成员在其他团队中所扮演的角色与影响，因为团队的成员有时也要参与其他团队的工作，而正好是让本团队的学习成果、共同语言去影响其他团队学习和其他团队运作的方式。虽然团队学习涉及到每个人的学习能力，但它基本上是一种集体行动，在这过程中凝聚力就会慢慢地形成。

第四，团队学习需要练习。一个从不排演的交响乐团上台演奏不可能不失败，一个不练习的球队自然以输为多，同样，团队学习过程需要不断地练习，只有这样才能取得良好的学习成果。

（3）进行深度汇谈。深度汇谈可以敞开每个参与汇谈人的内心，从而开掘每个个人愿景的闪光点，进而为建立共同愿景奠定了基础。深度汇谈不同于讨论。鲍姆指出：“‘讨论’（Discussion）这个词与‘碰击’（Per—cussion）、‘震荡’有相同的词根。它的意象有点像打乒乓球般，将球来回撞击。一场讨论就像是球赛，透过参赛者所提供的许多看法，对共同感兴趣的主题加以分析和解剖。这样做本来应该有用。然而，一个比赛的目的，通常都是为了要赢，这里所说的赢，是使个人的看法获得群体的接受。为了强化你自己的看法，你可能偶尔接受别人的部分看法，但是基

本上你是想要使自己的看法胜过别人。然而，如果将胜利视为最优先，就无法将前后一致及追求真相视为第一优先。”

深度汇谈的目的是要开掘每个谈话者的内心，是要超过任何个人的见解，而非赢得对话，这是深度汇谈与讨论不同的根本点。如果深度汇谈得当，则人人都是赢家，人人均可获得独自无法达到的见解。深度汇谈时，大家以多样的观点探讨复杂的难题，敞开自己的心扉，每个人摊出心中的假设，并自由地交换他们的想法。在一种无拘无束的探索中，人人将自己深藏的经验、想法完全浮现出来，从而最终超过他们各自的想法。鲍姆教授认为：“深度汇谈的目的在于揭露我们思维的不一致性，这种不一致性起因有三：①思维拒绝外部任何交流加入；②思维停止追求真相，就像已设定好的程式，下了指令便不假思索地进行；③思维所面对的问题，正源自它处理问题的方式和模式。”

企业开展深度汇谈有三项必要的基本条件：第一，所有参与者必须将他们的假设“悬挂”在面前。第二，所有参与者必须视彼此为工作伙伴。第三，必须有一位“辅导者”来掌握深度汇谈的精义与架构。所谓“悬挂”假设是指先将你自己的假设“悬挂”在面前，以便不断地接受询问与观察。这种假设实际上就是深藏于自己内心的看法，将自己内心看法展示出来接受冲突，才可能形成真正的共同语言。所谓视彼此为工作伙伴是指团队、组织成员将彼此参与者都视为自己的工作伙伴，因为如此才能进行一种彼此良好关系的氛围，在谈论中人们感觉好像他们在进行一种新的、更深入的了解。而“辅导员”是指那些能掌握深度汇谈精义与架构的引导者，他的职责首先是做好一个“过程顾问”，即深度汇谈过程的引导者，以保证汇谈的顺畅与效率。其次，他可以参与深度汇谈来影响深度汇谈的发展动向，开掘参与者发自内心的观点，引导出共同语言、共同的价值观，进而最终为构建共同愿景服务。

（4）实现自我超越。自我超越是指不断突破自己的成就、目标、愿望，给定自己以新的目标和愿望。能够自我超越的个人并不很多，这种人首先要有自己的目标、愿望或愿景，然而他还必须有不满足现状永远追求新目标的动力，只有这样，才能确立自我超越的前提。自我超越对于企业构建共同愿景来说是非常重要的，只有企业的员工都具有一种不断自我超越的欲望，产生于个人愿景之中的共同愿景才有了激励动力，相反，员工们都没有自我超越的欲望，安于现状，则不但共同愿景不可能构建，即使有了也将失去它巨大的激发能量。

一般而言，能够自我超越的人往往是那些永不停止学习的人，因为只有通过不断地学习，不断接受新鲜事物，才能发现自己原来的想法、目标和愿望的不足，才能发现自己的各方面的缺陷，也只有这样才能不断提出自己新的目标和愿望。人一旦停止了学习，他也停止了向更新更高目标追求的可能。企业员工要形成自我超越的内在动力，首先也在于不断地学习，前文所述的团队学习目的之一，某种意义上说也就是逐步培养团队共同学习和个人自我学习的习惯，从而帮助个人甚至团队产生一种自我超越的内在机制。

三、构建共同愿景的基础及步骤

现代企业共同愿景构建的基础是该企业的文化，有了良好的企业文化才谈得上产生或构建企业的共同愿景，才可能有具体构建的步骤。

1. 构建共同愿景的基础

（1）企业文化的功能。企业文化作为构建共同愿景的土壤或基础是因为企业文化尽管是一种隐形与显形结合散落于企业的产品、价值观、精神、行为风范和制度之中的东西，但它的作用与功能往往与共同愿景的内在构造的要求相一致。企业文化有如下五项基本功能：

①导向功能。所谓企业文化的导向功能，指的是企业文化能对企业整体和企业每个成员的价值取向及行为取向起引导作用，使之符合企业所确定的目标。企业文化的导向功能具体表现在两个方面，一是对企业成员个体的思想行为起导向作用；二是对企业整体的价值取向和行为起导向作用。企业文化之所以会有导向功能，是因为一个企业的企业文化一旦形成，它就建立起自身系统的价值和规范标准。如果企业群体成员在价值取向和行为取向上与企业文化的系统标准产生悖逆现象时，企业文化将发挥导向作用。但这种导向是通过企业文化的塑造来引导员工的行为心理，使人们在潜移默化中接受共同的价值观念，自觉自愿地把企业目标作为自己追求的目标。日本松下电器公司的企业文化精髓即著名的“松下七精神”：产业报国；光明正大；和亲一致；积极向上；礼节谦让；顺应同化；感谢报恩。这对松下员工的价值取向和行为取向起到了很大的导向作用。

②约束功能。现代企业文化的约束功能是指企业文化对每个企业员工的思想、心理和行为具有约

束和规范的作用。企业文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种软约束产生于企业中弥漫的企业文化氛围、群体行为准则和道德规范。群体意识、社会舆论、共同的习俗和风尚等精神文化内容，造成强大的使个体行为从众化的群体心理压力和动力，使企业成员产生心理共鸣，继而产生行为的自我控制。日本家庭的妇女早已习惯丈夫在公司里加班加点干到深夜，有时发现丈夫早回家反而觉得奇怪，认为一定是丈夫在公司中犯了错误，她还催促丈夫在公司要努力工作。这里可看到公司文化氛围对公司员工及家属的影响。

③凝聚功能。现代企业文化的凝聚功能是指，当一种价值观被该企业员工共同认可之后，它就会成为一种粘合剂，从各个方面把其成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。企业文化实际上是企业全体成员共同创造的群体意识，它所包含的价值观、企业精神、企业目标、道德规范、行为准则等内容，均寄托了企业成员的理想、希望和要求，关系到他们的命运和前途。企业成员由此产生了"认同感"，乐于参与企业的事务，发挥自己的聪明才智，为企业做出自己的贡献。日本的全面质量管理的全员性可以说正是在这种条件下诞生并取得成功的。企业文化的凝聚功能还反映在企业文化的排外性上。对外排斥可以使个体产生对群体的依赖，对外竞争又可以使个体凝聚在群体之中形成命运共同体，日本企业的竞争力强与此不无关系。

④激励功能。现代企业文化的激励功能是指企业文化具有使企业成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。企业文化把尊重人作为中心内容，以人的管理为中心。它对人的激励不是一种外在的推动而是一种内在的引导，它不是被动消极地满足人们对实现自身价值的心理需求，而是通过企业文化的塑造，使每个企业员工从内心深处自觉产生为企业拼搏的献身精神。而且，企业文化给职工多重需要的满足，并能对各种不合理的需要用它的软约束进行调节。所以，积极向上的思想观念及行为准则可以形成强烈的使命感，持久的驱动力，成为员工自我激励的一把标尺。

⑤辐射功能。现代企业文化的辐射功能是指企业文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在企业内发挥作用，对本企业员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。企业文化向社会辐射的渠道是很多的，但主要可分为利用各种宣传手段传播和个人交往两大类。一方面，企业文化的传播对树立企业在公众中的形象有帮助；另一方面，优秀的企业文化对社会文化的发展有很大的影响。例如，美国的以"S"为标志的喜来登管理集团在全世界有500多家饭店，该集团"一切从小处着眼，对顾客服务无微不至"的企业精神辐射到全世界，成为许多企业学习的标准。

（2）企业文化的创设。企业文化具有如此五大功能实为构建企业共同愿景创造了良好的基础，所以从更广泛的意义上来看，构建企业共同愿景首先要创设良好的企业文化。许多专家都认为现代企业文化有四个层次，五个要素，但我认为可以将其分为两个方面：一是现代企业自身的价值观、制度、组织机构设置等这些精神东西，或称之为内文化；一是现代企业文化的有形载体与具体反映，或称之为外文化。就共同愿景的构建需要来看，企业文化的创设重点应放在所谓的内文化方面上来。这种内文化的创设，主要由三个部分组成：企业价值观、企业精神和企业制度设计。

①企业价值观的形成。现代企业的价值观念是企业在追求经营成功的过程中所推崇的基本信念及奉行的行为准则，亦即企业为获取成功而对其行为作出的价值取向。那么基本信念又是什么呢？基本信念实际上就是本位价值，主要是指一种被企业职工所公认的最根本、最重要的价值，并以此作为价值评价的基础。

在西方企业的发展过程中，企业价值观经历了大致三个阶段的演变：最大利润价值观，经营利润合理价值观，企业社会互利价值观。最大利润价值观是指企业的全部管理决策和行为，全体员工的行为都必须从获取最大利润这一标准来评价，符合的就值得推崇，是好的；不符合的则是不好的，要加以约束。经营利润合理价值观是指企业成功的标志不在于一时的利润最大，而在于合理利润条件下企业的长远发展和企业员工自身价值的实现，凡符合企业长远发展，又带来合理利润的一切行为与决策都是可取的，反之则是不可取的。企业社会互利价值观则是当代企业兴起的一种价值观，它倾向于在确定的利润水平上把职工、企业、社会的利益统筹考虑，即把社会责任看作企业价值体系中不可缺少的部分。

从西方企业价值观的演变中可以看到，一个企业价值观的形成至少有以下几个要素：

第一，时代的特征。现代企业的价值观的构成离不开企业所处的时代特征。在资本主义自由竞争和原始资本积累时期，企业自然倾向于追求利润最大，

因为只有利润最大才可能生存发展，而为了利润最大就会有各种赚钱行为，不然就可能被淘汰。而在资本主义渡过经济起飞阶段，市场规则逐步完善的情况下，尤其是在认识到员工不是一个会说话的工具后，企业的价值取向就不再是简单的利润最大，而是企业的长远发展。当然，从利润最大到企业长远发展的价值观转换与企业制度转变为公司制有很大关系。因为在投资者（业主）直接经营企业时，在其利益冲动下，他必然希望利润最大；而法人治理的公司则不然，只有公司的长远发展，才符合公司各方的利益。因此，现代企业的价值观被印上了深深的时代烙印。例如，在人们追求时效时，麦当劳不就推出了一分钟销售的观念和方法吗？

第二，经济性。现代企业依然是个经济组织，它赖以生存的基础是有效利用资源，尽量推出令社会满意的产品。如果在企业的价值观中不含有一定的成本效益观念，那是虚伪的，也是不可能的。因为价值观是行为准则，如果不把成本效益的观念纳人价值观中，如何来评价企业的行为和员工的行为，如何来引导员工的行为呢？所以现代企业的价值观一定含有经济性方面的内容。当然，具体怎么表达则是另外一回事。“一切为了顾客”，这么一个价值观，从表面上看并无经济的含义，实质上其背后仍有深刻的经济动因，因为对顾客服务周到，顾客才更愿意购买你的商品或劳务。

第三，社会责任感。现代企业是现代社会中的一个成员，社会与企业是密切相关的，因此那种把企业凌驾于社会之上，只要求社会为企业提供服务，而不讲企业对社会应负责任的价值观已不为社会公众所认可，也有悖于现代社会的发展。现代企业价值观中通常会有企业社会责任感的观念，并作为企业和员工行为的准则之一。“一切为了顾客”这样一个价值观，也包含有社会责任感的意思。正因为要对顾客负责，故对本企业的产品、服务等都要认真设计，保证质量可靠，而这本身就是一种社会责任的履行。

现代企业价值观并不是凭空想出个口号便算了，它是一个长期培育、逐步深入企业每个员工、每个领域的过程，需要企业的最高领导层高度重视，身体力行，并在日常的生产经营活动中加以贯彻和体现。正如美国著名管理学家托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼在《追求卓越》一书中写的那样：出色公司的“价值观是由最高层的经理们以分分秒秒、年复一年的行动表现出来的，而且它们是全公司上上下下所透彻了解并深入全体人员心中的东西”。

②企业精神的创设。企业精神是企业员工群体在长期生产经营中形成的一种信念和追求，是企业基于自身的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向，为使企业获得更大发展，经过长期精心培育而逐步形成的。它是企业价值观的外化，它用简洁明了的语言，表现出企业在一切行为和一切观念中的主导意识，体现了群体的价值取向。

企业精神应有其个性特征，而不是千篇一律的“团结、进取、求实”，因为企业精神是某个特定企业的精神，它应该在本企业的特定条件下创设并形成，反映本企业的追求、本企业的精神面貌。美国IBM公司的企业精神“IBM就是服务”（IBM is service），就是根据公司主要经营计算机的行业特点，并综合了企业宗旨和价值观提炼出来的。因为就电脑开发研制而言，软件开发、人员培训、周到维修要比单纯出售硬件设备重要得多，其竞争也更为激烈。IBM公司正是根据这一特点，确立了以服务为内涵的企业精神。

企业精神又应具有民族文化和时代的特性，这是因为在管理的创新上若不结合本国的文化特点和社会特点，则多半是不能成功的。日本企业管理目前之所以独树一帜，这与日本企业在管理中揉合进日本的民族文化、民族特征有相当大的关系。日本日立公司所树立的“日立精神”，即“和、诚、开拓者精神”，就体现了现代意识与日本文化的巧妙揉合。“开拓者精神”是一种勇于创新的现代意识；“和、诚”则体现了日本的民族文化，“和”是指企业内部广开言路、上下和谐、团结一致，“诚”是指企业以谦诚的态度取信于社会与顾客。

企业精神需要用简明而寓意丰富深刻的语言来表述，这种表述要符合以下要求：具有企业个性；符合时代与民族特点；体现企业价值观；寓意深刻；便于宣传与记忆。上海易初摩托车有限公司经过广大员工反复讨论，根据公司的主导产品是“幸福牌摩托车”和摩托车与人民日常生活密切相关的特点，并根据公司的价值观以及中国的国情，提出了体现富有鲜明个性的企业精神表述：“创造幸福”。该公司是这样来解释他们的企业精神的：

“创造幸福”是几代上易人为之共同奋斗的目标，在创造幸福摩托的艰难历程中，凝聚着历代上易人和谐一致、刻意求精、勇于创新、勤奋务实的优良传统，这种传统是上易人风范的体现，是不断创造幸福摩托新品质的保证。

“创造幸福”又是新一代上易人不断追求的理想，他们用自己的双手为全社会创造安详美好的幸福生活，同时又创造自身和家庭的幸福生活，在创造幸福生活中实现自己的理想和追求。

“创造幸福”要求公司员工在生产幸福牌摩托车时，讲质量，争速度，创效益，时刻想到用户的利益、安全和幸福，从而提高企业的信誉，提高企业在社会上的地位和价值，从而实现自身的价值。

③企业各项制度建设。现代企业制度并不是一个简单的产权关系界定问题，它还包括反映法人治理结构的领导体制、组织机构及企业内部的各种管理方针与规范。这些虽然并不由企业文化所决定，但在它们根据该企业特点及领导者风格具体形成时，会带上企业文化的烙印，领导制度、管理方针规范等尤其如此。

企业领导体制是企业领导方式、领导结构和领导制度的总称。领导体制在某种意义上也是企业价值观的一种表现。领导方式有多种多样，正如美国管理学家R·R·布莱克、J·S·穆顿在《新管理方格》中所指出的，至少有乡村俱乐部式、协作管理式、组织人管理式、权威与服从式等。管理者选择哪一种进行管理实际上体现了个人的价值观和偏好，反映了他的文化修养、知识结构及个人性格，而这与企业的文化氛围是一致的。当企业领导方式主要为权威与服从式时，就不会提出“和为贵”的企业价值观。

至于领导结构和领导制度，虽然它们反映了企业生产经营和管理的要求，但依然会在具体的构造中反映出企业价值观、企业精神的内涵。德国企业的领导结构与其他国家企业的领导结构不同。德国企业在总经理之上设有管理委员会，作为企业最高的日常领导机构，管理委员会中有1/3由工人组成。这一领导结构是德国企业在长期发展中形成的，但也反映出德国文化和德国企业的价值观。

现代企业组织机构是企业为了有效整合资源，以便达到企业既定目标而规定的上下左右的领导与协调关系。如果把企业视为一个生物有机体的话，那么企业组织机构就是这个有机体的骨骼。企业组织机构的构建除了受到领导体制的影响外，还要受到企业环境、企业目标、企业生产技术以及企业职工的思想文化素质的约束和影响。其中，领导体制中的领导方式对组织机构的影响相当大，因为组织机构并不是一旦固定就一成不变的，领导方式变换就可以导致部分机构的变化以适应前者。所以从这些因素来看，一个企业组织机构的设置是一定的企业文化特质的反映。事实上，分权式组织机构一定与重视发挥人的积极性和创造性的企业价值观有关，而集权式组织机构则一定与强调严厉、纪律、统一集中的企业价值观有关。

企业管理方针与制度是现代企业为达到企业目标，在生产经营管理活动中制定的各种带有强制性义务，并能保障一定权利的各项规定和条例，具体包括人事、生产管理、经营、分配等方面的一切规章制度。企业管理制度是帮助实现企业目标的有力手段，它是企业员工应遵守的行为准则，能够使员工个人的生产经营活动符合企业要求。然而，企业管理制度并不是在所有企业中都一样，每个企业的管理制度都会因其生产领域、产品结构、生产工艺、技术特点、市场情况、员工素质等的不同而不同。由于企业管理制度的特性及它的规范性，时间一长会使员工养成一定的行为习惯，这本身对员工行为是一种很好的引导作用。例如，日本企业的“终身雇用制”、“年功序列工资制”，对于促使日本企业员工形成对企业的一体感观念，对企业的忠诚精神，以企业荣誉为自己荣誉的行为习惯有巨大的作用。

2. 构建共同愿景的具体步骤

构建共同愿景虽然是从个人愿景出发，但企业所拥有的共同愿景仍然不同于每个员工的个人愿景，因此，共同愿景一旦形成，它将会逐步成为企业每个员工个人愿景不可缺少的部分，有一个今后每个企业成员再创造的过程。这一过程可以分为以下五个具体步骤。

(1)告知。所谓告知是指共同愿景一旦形成，需要正式告知企业所有的员工，“我们一定得这么做；这是我们的愿景。假如这个愿景不能打动你，那么你最好重新考虑你在公司的前途”。告知通常带有官方的命令式的色彩，带有传统且是权威式的方式鼓动变革，但它也有一定的激发力量，因为企业的员工会知道假如他们不同意这个愿景，或者被抓住不想进取的把柄，那么一旦愿景实现，那么他们在这个企业中的前途也就没有了。不过这样一种激发，通常是强迫性的。

有效的告知必须掌握以下几条原则：

第一，有效的告知必须能直接且有效而一致地把共同愿景信息传达给组织的每个成员，同时说明构建这种愿景的理由。

第二，必须将有关公司的现状真实地告诉每个员工，让他们知道公司的处境。因为只有员工们知道了现状与愿景的真正差距，才能使他们产生一种克

服障碍的冲动，才能更有勇气去努力。

第三，必须告知广大企业员工共同愿景的某些方面是可以再讨论，而另外一些方面例如目标、任务、价值观等重要方面是没有再议论再改变之余地，唯有坚定不移地落实和工作。

第四，愿景中要有一些具体的可很快实现的方面，但又不能太多，只有这样员工们才能有兴趣努力，从而首先实现可以达到的部分愿景。

(2)推销。所谓推销是指企业领导人努力将企业共同愿景推至企业成员的心中，以获取他们为实现共同愿景而全心奉献。告知是推销的最简单方式，事实上告知只能表明已经把共同愿景公开宣布了，然而，员工们仍然可以用各种不同方式说“不”，包括消极抵抗，因此除非员工们由衷地同意，否则共同愿景不能算作真正的共同愿景。怎么来推销共同愿景呢？我以为应做以下几件事：

第一，设立沟通渠道，随时听取员工对共同愿景的反应，同时也随时在不同渠道中反复宣传共同愿景。这种沟通渠道既可以是正式的，也可以是非正式的。

第二，强化愿景所带来的好处的说明，而不仅仅勾画愿景如何。因为员工们在为企业奉献时也总要考虑企业给他们的回报，要他们不考虑是不正常的。唯有借助他们的这种考虑，强调愿景可能带来的好处，才能有效地激发员工们的积极性。

第三，推销时切忌以组织的代表自居，而不妨以个人、朋友、同事的身份进行推心置腹地沟通，说明共同愿景对我、对你都非常的重要。

第四，推销的努力中隐含的信息是“企业要仰仗你们的努力才能实现愿景”，为此推销者一定要重视与员工的关系，让他们明白你并不会强迫他们做他们不愿做的事。

(3)测试。所谓测试是指让员工们敞开心扉说明企业共同愿景究竟哪些部分打动他们的心，哪些部分对他们而言无动于衷。了解了这个情况，企业才可能利用这个情况来精炼和重新构建共同愿景。测试的过程应该是员工们共同参与的过程，因为询问他们的真实想法，表明企业的确在认真考虑员工的愿景，使员工感到一种被重视的关怀。彼得·圣吉教授指出：“组织成员的自我超越能力愈强，你得到的结果就会愈好。人们必须愿意说实话，而且有能力体察现状，才能产生准确的测试成果。”有效的测试应包括：

第一，可采取问卷回答及面谈的测试方法，尤其是无记名的问卷回答，更能得到一些准确的隐含的内心想法，从而有助于测试结果的准确性。

第二，提供尽量多的信息，让员工全面知道企业共同愿景的一切，以便他们可以认真、完整地思考，从而提出他们的见解。

第三，测试的组织应往愿景实现的效果、效益可能存在的困难方面靠拢，以便集思广益。当采纳了某一员工的重要建议，应予以英雄般的赞扬，唯此才能真正激发员工的努力动机。

(4)咨询。向员工咨询是构建共同愿景中非常重要的一个步骤。咨询可以是在共同愿景构建之前进行，也可以在已有了一个初步的共同愿景时进行。咨询不同于测试，咨询希望员工们不只是提出具体的建议，而且要求员工们经过透彻的思考，提出自己关于共同愿景方方面面的重要见解。但是咨询又不能丧失自己正确的主张，不能使得共同愿景成为一个不上不下、面面俱到的折衷方案。有效的咨询工作依赖于良好的咨询方式。这一方式称之为“串联”式咨询方式。

“串联”式咨询的具体做法是召集几十个各有15人的小组，这种小组的组成先从企业的最高层开始。注意最高层的小组中并非全部都是最高层的领导人参加，还包括直接下属、平行部门等的优秀人才。每次会议后，由这些人担当“串联”的角色，分别再去组成以他们为核心的小组(组成方式同前)进行讨论，由这些小组的成员再担任“串联”的角色，再组成另一级别的小组；如此反复形成了一个串联式咨询会议，结果把企业中优秀人才及绝大部分员工都网络了进来。这种方式的另一好处是它的非正式组织的色彩，带有一定的激励色彩，从而使参加者能够放开思想，大胆研讨。

(5)共同创造。共同愿景还是大家的愿景，它应该是共同创造出来的。实际上以上四个步骤已经反映了共同愿景的共同创造过程，只不过这是从上到下的过程。这里所说的共同创造，是要强调共同愿景的从下到上的共同创造过程。从下到上的共同愿景创造过程开始于每个员工建立自己个人的愿景，因为“当人们开始为他们想塑造的愿景工作，而不是为了讨好老板而工作时，这是每个人生命中值得大书特书的一天”。许多企业领导人往往害怕鼓励员工们塑造自己个人愿景，认为这样会导致自私自利、小团体、短视的做法与行为，从而认为对企业没有一点好处。实际上这种担心只是有部分道理，因为企业员工没有个人愿景的话就可能没有积极向上的动力源，

而且这仅仅是在放任时才能出现的状况。建立个人的愿景,并用企业的价值观、理念加以引导,这就可以避免上述的担心,而建立共同愿景本身就是把分散的个人愿景纳入统一。

共同创造的基本单位是团队,团队也需要一个愿景,团队的愿景可以更具体、更多地反映团队中个人的愿景。在此基础上进行跨团队的沟通,使大家接受或理解对方团队的愿景,并在此基础上创造跨团队的共同愿景,而这样反复做,就可以实现从下到上构建共同愿景,在实现共同愿景中做到大家容忍一定分歧,大家做到休戚与共,齐心协力。应该有一个个过渡的愿景,分阶段让大家实施,而这些过渡的愿景具有内在的逻辑性,可以逐步逼近企业的共同愿景。

第八章　把握产业先机

一、产业与产业领先

1. 产业成长的特性

产业通常是指具有某些相同特征的企业集合，这种相同特征可以是生产同类产品，也可以是使用类似的生产技术工艺，还可以是拥有同一个市场领域。换句话说，这个产业的概念实际上是由众多相同特征的企业集合的概念，没有这些企业也就没有了产业。但反过来看，产业之所以成为产业是因为它提供了一类或一种社会需求的产品或服务，正是如此，才有许多企业从事这种产品或服务的投入产出。事实上，通常是有一个或一类极具市场前景的产品或服务，在这种产品或服务市场的不断拓展下，产业也就逐步由小到大成长了起来，这样一个企业集合就逐步形成了。这一过程可以概括为产业成长的基本过程。产业成长有其特定的性质：

(1)产业的成长在于这一产业的供给有需求。一个产业按其分类的口径或标准不同，一般是对社会提供一个或一类产品或服务。例如，汽车工业提供汽车，餐饮业提供各类饮食，电信业提供各类电信产品和服务。显然，正是由于这些产品或服务符合人们的消费习惯，符合人们的消费需求，也就是说有需求，这种产品或服务的供给才会源源不断，产业才可能在此基础上不断成长壮大。所以，现存的各类行业一定是他们供给的产品或服务有需求。表面上看这似乎是一个同义反复，因为没有需求的话，此类产业也就早已不存在。实际上这里隐含了一个深刻的道理，需求决定了产业成长的基本条件。

随着人们生活水平的提高，随着经济的不断发展，随着科学技术的进步以及人们消费观念、消费习惯的变化，人们的需求是会发生变化的。这个观点应该说早已为现代企业所认可，不然企业就不会如此重视市场调查、市场预测。但可以说，许多企业却可能没有认识到正是这种消费需求的逐步变化，使得企业所赖以生存的产业及其支撑条件在悄悄地发生有时甚至是不可逆的变化。人们对产业供给的需求减少了，不再需求了，将对该产业的成长及未来产生重大影响。可以说，需求变化导引了产业的更迭。

(2)产业的成长与产业生产技术发展密切相关。所谓产业生产技术是指服务于产业所提供的产品与服务品的生产技术。这种技术可以分为两大类，一种是有助于产品本身不断变化革新的创造性技术，一种是有助于产品或服务有效产出的工艺技术。这两大类技术与产业的成长密切相关，可以说没有创新的技术就不能创造出我们现在熟悉的小轿车、移动电话、数字式照相机、音响等一流产品或服务。同样，如果没有生产工艺技术，就不可能将这些产品大批量低成本地生产出来以满足我们巨大的需求。而且这两类技术缺一不可，即光有创造性技术而没有生产工艺技术，那么新产品将永远停留在实验室，而光有工艺技术而没有创造性技术，那么人们只能被迫接受那些已不喜爱的东西。

因此可以说第一类技术帮助了产业的诞生，而第二类技术的发展完善推动了产业的成长壮大。一个产业从成长到成熟实际上可以说就是第二类生产工艺技术从不成熟到成熟的过程。虽然不能说此产业生产工艺技术的成熟就一定会导致这些生产工艺技术进步空间的缩小，但每个产业因其提供的产品构造及需求潜力等因素的不同均有自己不同的技术进步空间，这却是一个不争的事实。因此可以说，当这个产业的技术进步速率下降之时，可能就是该产业的成长极限即将到来之时。

(3)产业有其特定的生命周期。如果我们把一个产业的范围限定在提供一两个或一小类产品或服务品的话，那么由这些产品或服务品本身的生命周期也就决定了这一产业的生命周期。所谓产业生命周期是指该产业从诞生成熟到衰退消亡的全过程。这一过程也可以划分为四个阶段。

第一阶段为产业的诞生时期，此时期由于所提供的产品一方面尚未被消费者认识，另一方面生产工艺技术也有很大的缺陷，故供给量小，需求量也小，产业规模甚小。

第二阶段为产业的成长时期，此时期产业所提供的产品已被消费者认识，消费者的消费需求被激发了起来，而生产工艺技术的进步也为供给增加提供了可能，此时产业规模扩大。

第三阶段为产业的成熟时期,此阶段产业的产品已广为消费者使用,生产工艺技术也很成熟,然而市场需求量的增长速率放慢甚至于负增长。此时产业规模已达到极限水平。

第四阶段为产业衰退期,此阶段中消费者的需求下降导致市场面缩小,其他替代品增加,生产技术也没有再大的进步的可能,产业盈利能力开始大幅度下降,原来的供给能力开始过剩。

虽然说每个产业都有这么一个生命周期,但它们所经历的时间是长短不一的,特别是当产业的企业努力延长本产品或服务的生命周期时,实际上也延长了该产业的生命周期,而且由于世界上的人各种各样,需求与消费习惯各种各样,在主导消费需求变化的同时,也还会有一些不变其需求的人,如喜欢吃泡饭的人过几十年还总会有这么一些的。因此,尽管我们可以说某产业已到了衰退期,但尚不可以说它完全应该消失一样。事实上,从大类来看,可以改变其中一些产品以适应消费需求变化,达到延长产业生命,然而这也不过是权宜之计而已,更何况这样的做法严格来说已属于产业的蜕变。

2. 产业领先与领先的必要

(1)产业领先概念。产业领先对现代企业成功与发展的重要性的论述,恐怕应首推哈佛大学商学院著名战略管理专家波特(Michael E. Porter)教授,他在其名著《竞争战略》、《竞争优势》等书中反复强调了"竞争战略的选择由两个中心问题构成。首先是从长期盈利能力和决定长期盈利能力与因素来看各产业所具有的吸引力。各个产业并非都提供同等的持续盈利机会,一个企业所属产业的内在盈利能力是决定这个企业盈利能力的一个要素。竞争战略的第二个中心问题是在一个产业内决定相对竞争地位的因素。在大多数产业中,不管其平均盈利能力怎样,总是有一些企业比其他企业更有利可图"。在这里波特教授认为企业能够有竞争优势首先取决于这个企业所处的产业的状况,因为即便"一个具有优越竞争地位的企业,由于栖身于一个前景黯淡的产业,从而获利甚微而且即便努力改善其地位也无济于事"。所以波特认为,现代企业若想在市场上获胜的话,那么首先是选择那些能够为企业提供长期盈利可能的产业,然后才是在市场上,在企业资源的整合上如何努力的问题。也正是从这个意义上,波特教授提出了"产业领先"的问题。

然而波特教授所提出企业首先要考虑自己进入的产业状况的"产业领先"思想与本文所提出的产业领先概念还是有差异。我们所说的产业领先是指:现代企业在把握人类基本需求欲望的条件下,创造人类未来的需求,由自己来开创一个产业,从而处于产业演化更迭体系中领先者的地位。这个概念有以下两层含义:

①消费者都有一种消费需求的本能欲望,犹如孔夫子所言"食、色、性,人之本能也"。人们的需求(包括现实和未来的)的内在因素实为人自我生存与发展的内在欲望及要求,人们有时候尽管有某种需求欲望,但他们并不知道什么样的物品才能真正满足这种需求。所以从这个意义上说人们有时并不知道他们自己真正想要什么?也正是在这个意义上可以说,企业可以创造人类未来的需求,引导人类未来的需求。例如,汽车、电脑等就可以说是现代企业创造出来的人类的需求品。

②企业若能抓住人类的本能需求,从而开拓人类的未来需求,那么有需求也就存在产业,因而企业便可以自己来开创一个新兴产业,并在这一新兴产业中处于领先地位,尽量把握新兴产业在成长过程中给企业带来的无穷收益。这样一个过程又是一个动态的过程,这个过程一方面就是新旧产业的更替过程,另一方面又是产业结构变化的过程,一个企业若能站在最高点来推动这种更替,来领导这种变化,那么这个企业一定能够长盛不衰,而且总是处于竞争的领先地位。

从这两层含义来看,我们产业领先的概念与波特教授的观点是不同的,我们重视的是企业去开创一个新的产业,而波特教授重视的是选择一个好的产业;我们强调的是现代企业去竞争未来,而波特教授考虑的仅是竞争现在。一个优秀的现代企业需要竞争现在,但更要竞争未来。因此,从现实角度而言,现代企业的确首先要考虑产业的选择问题,不过不是仅仅考虑现在应进入的产业为何?还要花更多的力量来考虑未来应进入的产业为何?

2. 产业领先的必要

产业领先的重要性或者说必要性对现代企业而言可以从下述几个方面来看:

(1)在决定企业兴衰的众多因素中,产业本身状态如何是一个首要的和根本的因素。这种状态的判定,波特教授是从产业内的五种力量的对比变化中来进行的。这五种力量为新竞争者的进入、替代品的威胁、买方的讨价还价能力、供方的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争(见图 3.8.1)。

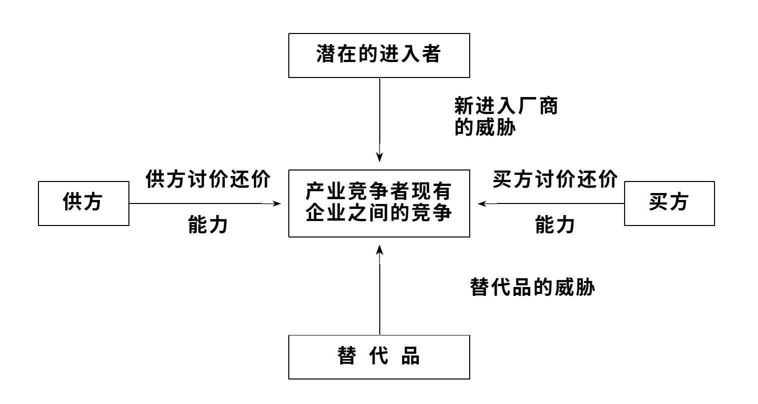


图 3.8.1　决策产业盈利能力的五种竞争力量

波特教授认为:“这五种竞争力量的集合力决定了企业在一个产业是取得超过资本成本的平均投资收益率的能力。这五种竞争力量的强度因产业而异,并可随产业的发展而变化。其结果是各个产业从其内在的盈利能力的角度来看并非都是一致的。在那些五种力量都属有利的产业中,例如医药业、软饮料业和数据库出版业等等,很多竞争厂商都能赚取具有吸引力的收益,而在那些其中一种或多种力量的压力较为集中的产业,例如橡胶业、钢铁业和电子游戏业等等,尽管管理人员竭尽其能都几乎没有哪家企业赢得具有吸引力的收益。……这五种力量决定了产业的盈利能力,其原因是它们影响了产业内的价格、成本和企业所需要的投资,即影响了投资收益率的诸要素。”由于产业的盈利能力早已被决定,因而现代企业的成功与否首先决定于所选择的产业,这个意义上的产业领先已经非常重要,这是因为它澄清了许多企业自认为自己实力非凡,进入任何产业均将有所作为有所获胜的错误观点。

(2)产业有生命周期,这意味着现代企业目前进入的产业在未来将逐步走向衰落,而衰落的典型特征就是产业供给品需求大量萎缩,生产成本上升,技术进步速率几乎为零,产业盈利可能性极小。正如波特教授所言,在这样的产业中运作,企业管理者即使有天大本领也不会让企业有美好的未来。因此现代企业应该清楚地认识到自己所处产业的未来走势即生命周期的阶段性,从而适时变换自己的产业领域,重新争取新选产业给予企业的长期盈利可能。唯有这样,现代企业才算得上把握了自己未来的命运,才能在未来的竞争中享有先机。

变换自己的产业,与企业的其他诸多变革相比,更具重要性。哈默尔和普哈顿教授曾作过一个对比(见图 3.8.2)。

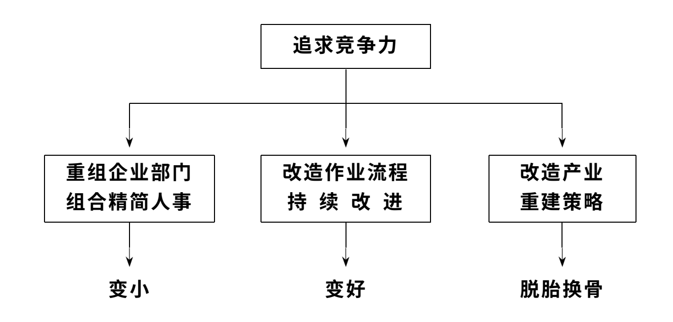


图 3.8.2　诸多改革的对比

他们认为重组企业部门精简人事是一种应有的变革,可以使组织变得小而有成效;改造企业作业流程也很重要,也可以使企业变得更好;但这些变革比不上产业改造即产业变换,因为这一变化对企业而言是真正的脱胎换骨式的改革,而且是把握未来的变革,笔者认为这一看法是正确的,反映了产业领先的重要性。

(3)创造未来、把握未来一般有两种途径:一是在自己现已进入的产业内兢兢业业,努力工作,争取产业内的相对优势地位,从而维护企业的生存与发展,就好像美国的三大汽车公司,尽管每年都在经受销售额下降、利润下降的困扰却正在努力拼搏。一是创造一个需求,形成一个新的产业,并在此产业的发展过程中使企业成长壮大,占有该产业的绝对优势,"以逸待劳",以应付后来者的加入和竞争,这就有点像微软公司的成长壮大一样。从未来的角度而言,笔者认为企业应走后一条路,因为这是一种主动权掌握于自己,挑战自己,把握未来的成功之路。

未来是什么?在许多企业来看未来是虚拟的,不可知的,因此一般企业对未来是什么并不感兴趣,它们不考虑未来十年公司的顾客是谁,也不考虑未来与顾客接触的沟通路径为何? 更遑论公司未来的获利从何而来?这些企业是短视的企业,也许它们也有一个所谓的战略方案,但定是束之高阁。也正是如此,这些企业匆匆而来又匆匆而去。真正的有远见的企业决不这样,它们对未来的认识,对未来的把握可以通过拓展人们的未来需要,进而开创一个产业,并通过这个产业来把握未来的生机。微软公司兼并了一家电视网,其真正的目的并不是微软进军电视媒体业,而是看中电脑与电视一体化后出来的新需求、新产业,仅这一点就可以看出比尔·盖茨的战略眼光颇为厉害。

二、创造与把握产业先机

现代企业如何创造出人们的需求,如何从人们的尚不十分清楚的欲望需求中创造出一个或一些物品,从而形成一个新兴产业,从而把握住产业先机,这是一个重要的问题,也是现代企业需要结合本企业条件加以创新探索的问题。但尽管如此,也不是说毫无可以进一步思考的方面。

1. 人们尚不清楚的需求的把握

人们有时并不知道他们未来需要什么,但是当一些当时他们并不知道的需求物出现时,人们又会热烈地欢迎它,且大量地消费它(在收入水平允许的条件下)。也正是如此,我们现在正在消费的各种商品和服务中许许多多是我们过去从未想到过的东西,如肥皂、牙刷、电灯、电话、电视机、汽车、飞机等。换句话说,我们现在正在消费的商品和服务在100年前或200年前的人们看来是不可思议的,甚至是大多数人从未想到的。因此从这个意义上可以说,人们并不知道他们自己未来需要什么。

人们并不知道他们自己未来需要什么? 是不是意味着企业可以随心所欲地创造一些物品或服务出来,然后告诉消费者"这对你好,消费吧"。现实生活中的确有这种例子,也有这种企业自以为创造了一种极妙的产品,消费者一定喜欢,于是不遗余力地宣传介绍,最终赔了夫人又折兵,不仅毫无收获,甚至还大大亏损。事实上,尽管人们并不知道他们自己未来需要什么,且他们总是在翘首以待新的消费品或服务品,但人们在消费时在欢迎未来的商品和服务时仍有一定的规则,也就是现代企业在创造未来需求时并不能随心所欲。

这一规则或原因是什么呢? 笔者认为源于人的本性以及由本性产生的各种欲望。人的本性首先是维持生存,其次是延续物种,第三是发展。马斯洛所说人的五个需求层次,实际上是由人的本性所决定。人从自己的本性出发,一方面努力适应现有的环境以便"适者生存",另一方面则努力改造现在的环境为自己创造更好的生活环境,这一点非常重要,这是人区别于动物的重要方面。而人类愿意努力改造现在环境的动力,则源于人类对未来的渴望,对现实的不满足。因为人们希望有更好的环境,更好的物品来更好地维持人类的生存、延续物种和进一步发展。也正是如此,我们去考察现在所有的为人们所欢迎的消费品和服务品时,可以发现这些消费品和服务品,就是在某些具体的方面起到一点这方面的功能。例如,肥皂用以清洁衣物或人的身体不就可以更好地为人的生存发展服务吗? 电话用以沟通远距离人们信息的交流,不就是为了人们更好地工作与生活吗?

所以人们尽管不知道自己未来需求什么? 但只要你提供的消费品或服务品的确能够符合人之本性要求及其延伸的特性,那么这种未来的物品就可以大胆地去创造,从而形成一个产业。事实上,我们现在存在的消费品和服务品正是人们本性需要及其延伸需求选择的结果,而那些已被淘汰的东西要么已被更好的东西所替代,要么人们现在认识到这个东

西的使用好处不多甚至有害。笔者认为，从人的本性需求及其具体延伸出发，去考虑创造未来的产品从而创造一个产业，把握一个新兴的产业，是一个正确的思路。

人们不知道自己未来究竟需要什么，故而传统的市场需求调查方法就完全失效，因为传统的调查方法最多只能暴露人们现时需求状况及其近期的一个变动轨迹。假定我们对上述思路的遵循尚有迷惑的话，那么是否可以发明一种叫做欲望调查的方法。这个方法主要是用设计有关未来需求痕迹的曲线，来测量人们对未来的需要的物品和服务的想法和欲望，从而找出一点创造未来产品的线索。

2. 搜寻未来需求的有效途径

尽管总体上可以从人的本性及欲望角度来推测和把握人们未来需求的方向，但人们未来需求究竟是什么仍然是个谜，因为人们并不知道他们自己未来的需求是什么。既然如此，究竟有无搜寻未来需求的有效途径呢？笔者认为是有的，而且不止一条。

（1）从现有需求演化入手的搜寻途径。正如上文所述现有的能够满足消费者需求的各种商品和服务，一定具有符合人类生存发展基本要求的一定功能，这种功能在每个商品和服务那儿大小不一，效用不一，作用方向不一。换句话说，现有的商品和服务已经是消费者选择的结果或正在供消费者选择。因此这些商品和服务从本质上反映了人类生存与发展的内在需要在当代条件下具体方面的延伸。这样实际上就已经给定了一个搜集未来需求的有效途径：即从分析现有商品和服务在满足人们生存与发展本性要求的基本功能方面入手，进而找到这类商品和服务今后演化的空间，从而把握未来的需求。例如，从人类需要保留自己的影像以作留念，导致了照相机及胶卷的产生，从拍好后要等待冲印才可见到，进而导致了一次成像相机与底片技术的产生；又如从人类需要不出家门便知天下事的要求出发，就有收音机的产生，而收音机只有声音无有影像的缺陷，导致了电视机的产生，等等。这些事例证明了一点：人类现有需求可能有一条演化途径，而这条演化途径就基于商品和服务具有满足人们生存与发展本性要求的一定功能。

一般的企业在判断消费者需求变化时，通常只注意消费者的爱好习惯、收入水平、价格偏好，以及企业产品的特点，很少能够从现有商品或服务在满足人们生存与发展本性要求的具体功能效用方面作细致的分析，很少注意到满足人们生存与发展本性要求的具体功能效用的发挥可以用不同的方式或商品。例如，对人们成像要求的满足既可以用胶卷拍摄方式，也可以用摄像方式，还可以用数字式照相机。假定现代企业对比现有商品和服务的内在功能及满足人们需求的效用与人类本性需求欲望的距离，那么就可以发现人们未来需求的方向、特点和具体内容；实际上我们在市场上看到的成功的新消费品如VCD，就是在把录像机、LD机的功能效用对比人们的需求欲望后的成果。

分析现有商品和服务在满足人们本性欲望与需求的功能与效用的现实状态，找到尚有不足的缺陷或可改进的方向，探讨用不同方式弥补缺陷或改进的各种可能，我认为就可以找到人们未来需求在沿这一类商品或服务方面的演化路径，现代企业也就有了把握人们未来需求可以依赖的途径。例如，将电视与电脑在满足人们现时需求的功能与效用结合起来分析的话，我们便可以找到各自的不足，而克服这种不足也许就有了电脑电视的构想，反过来将此构想的产品或服务的满足人们本性欲望的功能效用进行分析验证，那么这个电脑电视也许就是人们未来的需求，就可以作为一个产业大胆投入发展，从而把握产业先机。

（2）从现有技术进步可能入手的搜集途径。各类不同产业因其所提供的产品和服务的特性不同，因而其技术进步的方向和速率是不同的。如种植水稻的技术进步速率与种植蔬菜的技术进步速率可能是不同的，纺织品与家用电器产品的技术进步空间可能也是不同的，等等。技术进步可能性空间大小不同，表明了这一类产品在满足人类本性欲望与需求的功能及效用的提升方面的可能性不同，一般而言，技术进步可能性小则满足人类本性欲望与需求的功能及效用的提升空间就小，反之则反是。当然，我们目前认定的此类产业技术进步可能性大或小，是受到我们目前的认识水平和目前技术总体状态的约束，也许未来若干年中某一重大科学技术的突破性进展，会改变现有各类产业技术进步速率及可能空间的分布。

因此，从技术进步角度搜寻未来需求的景象，首先应该从现有产业及其所提供的商品或服务的功能及效用方面，探讨在技术上改进的方向与可能，进而产生未来需求的商品或服务的清晰图像。例如，从VCD的技术改进可能及方向上，就有DVD产品的产生与商业化；无线电收发技术的发展也就有了数字式移动通讯设备的产生和商业化，等等。

其次,可以从现有产业及其所提供的商品或服务的功能及效用的满足方式的分析入手,探讨用不同技术和材料构造同等功能效用的原有产品的替代品的可能,从而也产生对未来需求的商品或服务的具体把握。例如,用塑铝制品来代替铝材制成房屋的窗框架构;用电脑电视来替代电脑与电视;等等。

再次,从技术发展的规律来看,完全依赖技术进步方向构造全新的产品和服务,以符合人类未来的需求。事实上,在现实的实践中,可以找到许多案例来证明这一点。例如,像空调、冰箱、电话等产品,它们当时诞生时可以说就是依赖技术的创新以及对人类需求的满足。

从技术进步的角度来搜寻未来需求的具体图景,在现代企业中主要交由R&D部门或相对独立的公司研究机构来进行。现代公司在R&D方面的大比例投入,许多人仅认为是这些公司欲在技术上领先从而保持公司竞争优势的策略,他们没有认识到这恰恰是把握产业先机的重要途径。所以,目前来说,改变传统的观念,对于现代公司而言是非常重要的。

3. 从产业更替来把握产业变换的时机

如果要把握产业先机,除了从上述两个方面着手之外,另一个方面就是如何把握产业变换的时机,即决定产业变换最佳的时间点。

产业有生命周期,其生命长短的主要决定因素有两个:一为人们的需求,一为该产业技术进步的空间,因此产业生命周期的曲线可以用下面一张图,再表示之:(见图3.8.3)。

图3.8.3 产业生命周期限制线变动

图3.8.3中可以看到当产业未进行变换时,如该产业技术进步导致原有产品特性及功能等有所变化,激发消费者原来已经衰退了的消费热情时,那么原产品市场需求量的最低限制线在T2时发生了一个阶跃,这一方面使原有的市场需求量有了增加,也延长了产业的寿命。不过延长的时间是比较有限的,但一般企业多数会采用这种方式,因为产业变更所费的成本是非常大的。

从现代企业的生命周期来看,如果不进行产业变换、把握产业先机,那么当所依赖的产业本身不行的时候,那么企业的寿命也就到了终点,所以产业变换也可用看作对企业寿命的延长(见图3.8.4)。

规模\效益
阶跃
O
T_0
T（时间）

图 3.8.4　企业寿命变换与产业变换

图 3.8.4 中，若企业不进行产业变换，那么企业效益从 T_0 之后将大幅度下降，企业因而失败结束其生命，但如果在 T_0 处变换了产业，那么此时也有一个产业阶跃，延长了企业的寿命。那么为什么要在 T_0 处进行变换呢？T_0 时刻的确定是从企业效益变动趋势规律角度来考虑的，而这一变动趋势可以从该产品市场总需求变动角度来确定，也可以从产品的生命周期来确定，T_0 应该取产品生命周期中成熟期的后期阶段。

然而 T_0 只是从企业寿命角度出发考虑确定的，产业变换对企业来说非常重要，但从把握产业先机而言，却未必一定要等到企业行将衰落时进行，也未必一定要等到企业所处产业行将衰退时才进行变换。产业先机把握的产业变换时机，主要应看：

(1)所创设的符合人们需求欲望本性的需求品大规模生产的技术条件、资源条件是否具备，如果这些条件尚有不少是缺乏的，那么产业变换的时机尚不成熟。

(2)所创设的这种需求是否能够适合当时人们收入水平、道德习惯、消费观念，如果这方面没有一点可以依赖，那么产业变换的时机应该说也不够成熟。

(3)企业进行产业变换，实际上要从一个核心专长变到另一个核心专长，或形成一个新的核心专长，故而企业在这方面的准备不足时，那么产业变换的时机也为时过早一些。

如果上述几个方面都有良好准备，那么实施产业变换把握产业先机，完全不必囿于企业寿命、现有产业寿命的行将结束时点，应该适时进行，从而真正把握产业先机。

三、把握产业先机的准备

现代企业把握产业先机，挑战未来，抓住消费者的未来他们都尚不清楚的需求，这样的战略理念并非所有的企业一下子都能接受，并在这方面进行大胆的创新。这是因为产生或接受这样的战略理念需要许多的准备。

1. 学会遗忘

许多公司对于自己光荣的过去、所取得的成绩总是沾沾自喜。这样一种做法有时并不一定错，因为如果不这样的话，公司的员工不会产生作为本公司人的自豪，从而不会产生内在创造的积极性。但是总对自己光荣的过去自傲，从而忘掉了未来的重要性，这就有点不妥，会使员工迷失进一步发展的方向。学习遗忘并不是简单地把公司过去的业绩全部忘掉，而是要调动心志使自己开始新的发展。

学习遗忘的准确概念是指在不断接受现在新的知识条件下学会遗忘构成自己心智模式的基础条件，从而为改变企业或自己的心智模式创造条件。构造一个人或一个企业的心智模式的基础条件主要有以下几个：①过去工作生活过程中形成的价值观、思维方式；②过去工作生活过程中造成的行为习惯；③

留在自己脑海中形成概念的过去取得的经验教训；④过去常用的概念与语言；等等。因此学习遗忘，就是要求我们及企业对过去形成的已经不适应现时与未来的价值观、思维方式、行为习惯、经验教训、语言与概念加以遗忘，形成适合于现在与未来的价值观、思维方式、行为习惯、经验教训及语言概念，即新的心智模式。

一个企业或一个人的心智模式一旦形成，就成为一种定式。这种定式决定了一个企业或一个人在对待现在及未来的事总是自觉或不自觉地以其自己的心智模式去理解判断甚至尝试去解决。这样做有时可能会取得良好的效果，因为现在及未来的某些方面和某些事与过去的相应方面和相应事有较大的相似性，也正因为如此，过去的经验教训被认为是处事的成功指导，也就有了所谓“前事不忘，后事之师”之说。然而在当今的世界上，各种环境因素和条件变化极快，导致了现在及未来中的某些方面及某些事与以前相比有了很大的变化，而且还产生了许多过去未遇见过的新事，此时仍然用传统的心智模式去认识和判断这些事，首先就有可能认识错误，其次则可能产生错误的行为，进而把事情搞坏。从这个意义上说，对待现在与未来的特别是过去没有的事件，应该用新的心智模式去分析判断，才有可能理解并正确把握，从而做好它。这样，学会遗忘，形成新的心智模式，迎接未来才是可能率先把握未来产业先机的必要前提。

哈默尔和普哈拉教授认为：“企业永续经营的基本法则：创业时只要挑战既有业者所公认的正统思想即可；但要守成，企业便需有挑战本身信念的雅量。……企业为迎接未来，必须愿意舍弃昨日的种种，至少是部分舍弃。”就是表达了遗忘过去对于企业永续经营挑战未来的重要性。但是一个企业或一个人真正要能够遗忘那些，是比较困难的，因为这有两个主要原因，即一是情感的原因，另一是定式改变的固有困难。而克服这种困难的最佳手段，我认为企业应成为学习型组织，能够不断地学习新的知识新的方法、新的思维方式，从而形成新的行为准则。就像我们国有企业的改革，如果那些企业的领导人的心智模式依然停留在计划经济条件下，根本没有希望改革的愿望，改革也不会成功，新的企业制度即现代企业制度即便建立了也不过是个形式，因为在原有的心智模式下，依然是新制度行旧事，这种状态现在依然存在。所以，国有企业改革首要的是让企业领导人及员工学习，改变其原有的计划经济观念、行事方式，在此基础上再实施改革，成功才会有可靠的基础。

2. 超越顾客导向

计划经济条件下的企业只顾生产不顾消费者的需求，从来不主张顾客需求是企业生产的导向；市场经济条件下的一般企业主张企业生产应以顾客需求为导向，向员工强调“一切以顾客为准”，“顾客至上”，并且不断地询问顾客“您的需求是什么？对我们的产品和服务是不是满意？”等等。显然，后者的经营理念和组织生产的方式远超过前者，但在现代企业准备竞争未来之时，这样的观点即顾客需求导向依然是正确的吗？

哈默尔、普哈拉教授认为：“顾客向来是缺乏先见的。10年或15年前有几个人想要行动电话、家用传真机或影印机、24小时折扣、证券经纪账户、多汽缸汽车引擎、影像电话机、镭射唱盘、有自动导航系统的汽车、掌上型卫星定位接收器、自动柜员机、MTV、或电视家庭购物？”他们认为顾客本来就缺乏先见，并不知道他们自己需要什么，那么以顾客为导向又有什么用处？他们的这一观点也得到了一些优秀现代企业与优秀企业家的实例支撑。日本索尼公司著名领导人盛田昭夫曾这样指出：“我们计划引导大众接受新产品，而不是征询他们需要什么产品。大众不知道有哪些可能性，可是我们知道。因此我们不会大张旗鼓地做市场调查，我们把对产品概念及用途的想法不断改善，然后设法教育大众，与他们沟通，好为这个产品创造市场。”大家都知道索尼公司是当今世界非常成功的现代企业之一，但它却并不是“顾客导向”，而是“导向顾客”。所以超越顾客导向的真正含义是“导引顾客”，即引导顾客朝他们愿意却尚不自知的方向走，接受企业为他们准备的全新物品和服务，进而开创崭新的产业。

现实的企业可以分为三类：一类企业是企图将顾客引导向他们不愿意去的方向走，正是这些企业会发现顾客至上是了不起的观念。一类企业是听从顾客的需求了解顾客需求并满足其需要，这类企业是遵循“顾客至上”原则的。第三类企业是引导顾客朝他们愿意却尚不自知的方向走，即创造顾客未来的需求，把握产业先机，而且更能经常地带给顾客以惊喜。真正优秀的企业，笔者认为通常是处于第二类、第三类企业之中，而真正具有未来或能够把握未来的企业是第三类企业。这类企业通常不十分重视市场需求的调查，而是花大力量研究人的本性需求及欲望，研究在此基础上的人类生活方式的基本变

动趋势，并由此得出人们目前尚不清楚的但又是他们未来一定需求与喜欢的物品与服务。例如，日本的东芝公司设有"生活方式研究所"，他们在这些方面的研究取得了很好的成果，为公司提供了几项重要问题的答案：顾客对明日的商品会重视哪些方面？我们应该如何创新以抢先对手在市场上为顾客提供这些重视的方面？如何迅速形成一个产业率先供给这种产品或服务？

超越顾客导向，它的真正含义是引导顾客，这一含义我们也可以用一张图来表达（图 3.8.5）。

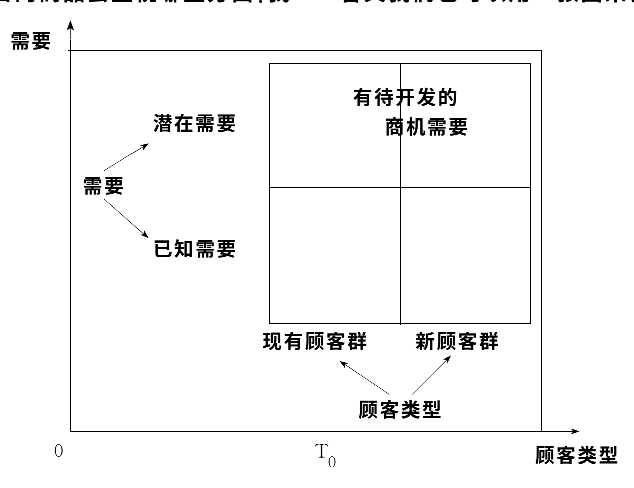


图 3.8.5　超越顾客导向示意图

图中横轴代表顾客类型，顾客类型可分为两类：一是既有顾客群，一是新顾客群；纵轴代表顾客需求，需求也可分为两类：一是现实需求，一是潜在需求，潜在需求若细分的话有近期可见的潜在需求，也有未来的人们尚不知道但也符合人类需求本性的需求。潜在需求既含有现有顾客群的部分，又含有新顾客群部分，这些都蕴涵着有待开发的商业机会，孕育着未来新兴的产业。超越顾客导向，是指不以顾客已知的需要来推测潜在的需要，而是从人的需求本性及欲望来创造符合其要求的需求来引导人们从已知的需要向所创造的需求方面转变，而且还要引导新的顾客群也产生这种需要，从而构建新的产业，把握产业先机。

3．掌握行进路线

企业要抢先抵达未来，把握产业先机，需要找到从现在到未来之间最短的路径，因为梦想不可能一夜成真，从梦想到形成一个根本性变化的产业以及相应的一个市场，可能需要许多年的时间。传统的理念告诉人们，通常情况下争第一往往投入大，回报小，而跟在后面模仿则是一个既经济又省力的途径。现实中的确也可以找到这种成功的例证。在这样的条件和理念下，把握产业先机，如果找不到一条从现实到未来之间最短即最经济的路径，那么产业先机也就把握不住了。

产业领先的行进路线可以划分为三段：第一段是公司或企业尽快争取在这一方面的知识上获得领导地位，建立产业远见，勾画出战略规划框架；第二段是抢先塑造及缩短由现在通往未来的路途，推出需求，发展产业生产技术，在此路途上义无返顾地奋斗；第三段是一旦新的商业时机已成熟，且新的产业开始形成时，便积极扩大争取市场影响力与市场上第一的位置。这三段是一个现代企业争取产业领先的必要行进路线，缺一不可。从经济和较高的回报角度来说，首先必须尽量缩短第一段、第二段的时间，用较少的投入办更多的事；其次要抓好第三段的运作，我以为许多曾经争得产业领先的企业之所以后来被后起的企业所打败，或者争得产业领先的企业投资回报不是很高，其主要原因多半是在产业领先或先机已抢得，而在此基础上的市场领先方面未做好，结果市场是你打开了，你未能有效占领，那么后起者便趁虚而入了。就好像上海的彩电企业曾经是产业领先者，但由于已开拓的市场未去有效占领，那么后起之秀长虹公司自然就来占领，从而目前（1996年）在国内彩电市场上占有 26％的市场份额为全国第一，而且它甚至可能扮演未来这方面的产业领先者，因为它的实力已开始具备。

具体的从现在到未来的行进路径并不是仅只有一条，所以必须考虑路径的规划选择与管理的问题。

例如，索尼与松下在开发录像机时，就选择了通往未来的不同技术进展路径；而飞利浦公司与索尼公司在发展数字式录音上也各行其是：飞利浦的数字卡带（Digital Compact Cassette）是一条路，索尼的迷你镭射唱片（Minidisc）是另一条路等等。尽管上述路径可能仅表明技术行进的路径不同，但的确也可以说明路径的多样化和可选择性，且对经济性影响很大。现代企业不但应正确选择自己的行进路途，使自己的投入产出效率提高，同时也可以采用另外两种策略：一种策略是迫使对手企业走上离目标需求距离更远、投资更大的歧途，削弱其竞争力；另一种策略则是号召对手加入我们的阵营，形成战略联盟，共同为形成未来产业努力，同时也制定未来市场的份额。目前来说，后一种策略可能更值得考虑，而且许多跨国公司都在准备进行或已形成了这方面的战略性联盟。

4. 建立和发展核心专长

（1）核心专业的特性。核心专长是指公司或企业内拥有的主要的一组技术与技能的综合体，而并非是拥有的一项技术或一项技能。例如，摩托罗拉公司的快速生产周期专长（Fast Cycle — Time Production），是建立在许多基础技能、技术的综合之上，如同一产品线零件规格尽量雷同的设计原则、弹性制造、高明的订单系统、存货管理及供应商管理技能等的综合。核心专长中指的技术主要是指生产、工艺、基础应用研究的技术；技能则包含较广的内容，技能可以是技术方面的技能也可以是管理方面的技能。一个企业的核心专长通常是企业多年在一个领域中从事工作或管理后形成的，它代表了整个组织长期的积累，反映这个组织的特点。

核心专长不一定是每个企业都拥有，每个企业也并非一点专长都没有，也就是说有一些企业可能有专长，但没有核心专长。这是因为核心专长具有以下一些特征：

①核心专长对顾客重视的价值必定有超水准的贡献。核心专长应该是为顾客提供重要利益的技术与技能，无论这个顾客是现时的顾客还是未来的顾客。因此核心专长与非核心专长的区别的第一个标志是其对顾客重视的价值的贡献是核心或主要的还是非主要非核心的。但是这并不意味着顾客本身对企业的核心专长有所认识或注意到其存在。不过也可能有一些顾客对企业的核心专长有糊涂的认识，例如，开汽车的人可能大概知道德国企业制造的发动机很好，进而可推测德国公司的核心专长在制造发动机方面。

从另一个方面来说，顾客是决定何者是何者不是核心专长的最后裁判。这是因为企业要辨别自己的核心专长，就必须不断地自问，自己有否这么一组技术与技能能对顾客重视的利益有相当大的贡献。当然，核心专长还应该包括那种既对顾客重视的利益有大的贡献，同时又能为企业运作降低成本提高资源配置效率的技术与技能。例如，能够使自己企业的生产成本管理成本比别人低的生产技能与管理技能，也可称之为企业的核心专长。

②核心专长是企业拥有独特的竞争能力的前提。企业的所有专长中如其中的某专长使企业具有与其他竞争对手相比有独特的竞争优势，那么这一专长便可称之为核心专长。这是从竞争的角度来评判所有专长是否是核心专长的方面。许多企业可能的确没有一项是以使自己有竞争优势的核心专长，也正是这些企业在激烈竞争的过程中往往首先被击败或淘汰。反过来，能使企业在激烈的市场竞争中独树一帜，立于不败之地的独特技能，是企业赖以生存和发展的基础，自然可以称之为核心专长。

现代企业可以拥有多项不仅仅是技能、技术所得来的竞争优势，如名牌效应、产业领先等，这些优势对企业的成功，对企业竞争实力增强均有帮助，企业都需要。但是之所以强调其中的一些为核心专长，是因为企业可能对自己的优势和各种专长看法过于乐观，以至于忘了竞争未来，重要的是建立未来的核心专长，以其来支撑未来竞争的优势，支撑未来的产业发展。

③核心专长应是通往未来市场之门的钥匙。核心专长应该是开启未来产业和市场宝库之门的钥匙，它既可以为顾客未来的需要做主要贡献，也可以建立未来竞争的优势，更重要的是核心专长是能够在未来的发展变化中衍生出成群的新产品或服务，成为新兴产业构建的基础。换句话说，核心专长应该是构建未来产业的主要的技术和技能的综合体。

从这个意义上来说，核心专长通常是构成企业所有产品中最重要、贡献最大、效益最好的产品即核心产品的主要技术与技能，而这种核心产品构成了企业进入所有产业领域中的主导产业。把握未来，做到产业领先，具体地说是发展一个未来的消费者目前尚不知道但又是他们一定愿意接受的核心产品，并通过它及其衍生品，迅速地大规模占领市场，形成一个产业。

（2）核心专长的建立与发展议题。未来企业的竞

争可能是核心专长的竞争，未来产业之争也可能是核心专长之竞争。哈默尔、普哈拉教授认为，未来核心专长竞争可以分为四个层面（见图3.8.6）：

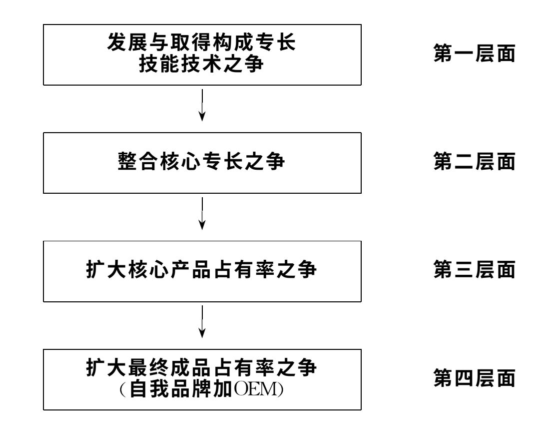


图3.8.6　专长竞争四层次

其中，第一层次的竞争是竞争取得构成核心专长的技术和技能，这方面涉及到科学技术、人才、知识产权和联盟等。第二层次的竞争是看各企业如何在自己已有的专长中通过迅速整合形成核心专长，尤其是形成新的核心专长，从而领先一步。第三层次的竞争是扩大自己企业的核心产品在市场上的占有份额，形成市场优势；第四层次的竞争则是竞争核心产品的衍生物即最终产品的市场占有，从而在更广阔的市场开展争夺。

既然未来的竞争可能是企业核心专长的竞争，那么构建企业的核心专长就显得非常重要。简要地说构建企业的核心专长（见图3.8.7）。

图3.8.7中将核心专长分为现有的和未来的新专长两类，把市场分为现有市场和未来市场两类，于是便有四个组合：即用新专长去对付开拓现有市场，用新专长去开拓新市场；现有专长对现有市场，现有专长如何去适应新市场。除去现有专长对付现有市场外，其他三种情况实际上都需要构建新的核心专长，只是构建的方式有所不同，于是就有了矩阵图中的四个不同的议题。

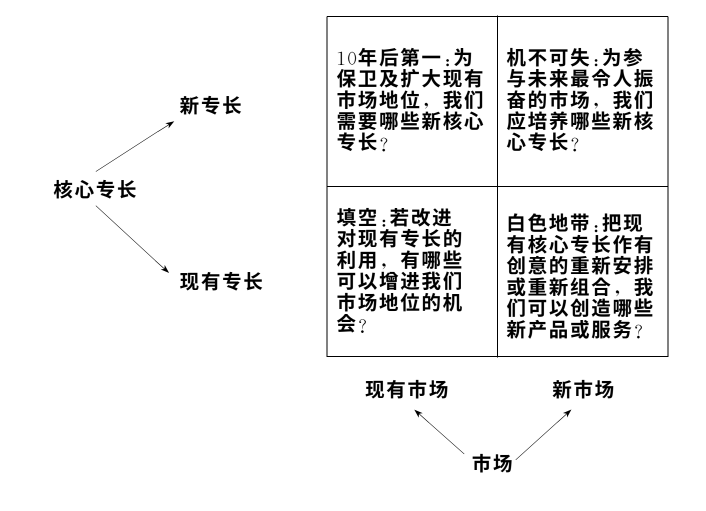


图3.8.7　建立核心专长的主要议题

第九章　开展资产运作

一、资产与资产运作的两个层次

1. 资产的基本概念

资产的概念不同于资本的概念。从财务学的角度来讲，资产是指企业由于过去的活动所形成的，现在拥有或掌握的、能够以货币计量的，并在未来能够产生效益的经济资源或财产。这一意义上的资产，依其流动性的大小或变现能力的强弱，大致划分为流动资产、固定资产、无形资产、金融资产等。从法学的角度来看，资产反映为一种权利即产权或财产权，它隐含了权利、义务、权力和责任关系，这种关系反映在投资者、经营者和员工的相互利益关系之中，也在企业资产负债表中的资产、负债和所有者权益之间的恒等关系中得到反映。

资产的获得是企业投资的结果，为获得资产的支付称为资本。所以此处也不是所有的资金或货币都可以称为资本的，因为资金可以用来支付人们的消费品、服务的需要，也可以用来投资支付以获得资产。我们并不能把自己的货币都称为资本，因为我们要消费，唯有把货币用于投资来形成资产时，这部分货币才可称之为资本。也正是在这个意义上，资产的价值量等同于资本。

资本与市场有着密切的关系（见图 3.9.1），这是因为现代企业的资产是从市场上购买至企业逐步形成的。

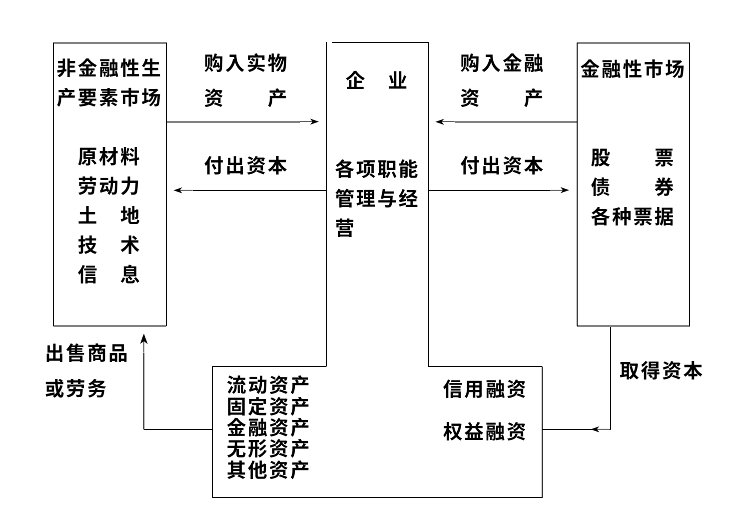


图 3.9.1　资产与市场关系图

图 3.9.1 表明企业资产形成与市场的关系。此处我们将市场按照是否是金融市场分为两大类，一类是非金融性生产要素市场，一类是金融性市场。现代企业在非金融性生产要素市场上购入实物资产，所需资本既包括企业的自有资本即股本，也包括通过信用或权益在金融市场上融资取得的借贷资本。现代企业在金融性市场可购入股票、债券、各种票据等，构成企业的金融资产部分。金融资产是企业投资形成的一种资产，它本身可以增值产生效益，同时它还有一种特殊功能，这就是相应于其他资产，金融资产易于变现，流动性强，流动资产尽管流动性也很强，但变现困难。金融资产的易变性，对于企业来说

非常重要，因为在未来变动剧烈的环境中，经济波动性大，一旦企业遇到资金周转困难，此时往往银行也不愿施以援助（因为万一救了后也不行，那么银行的贷款就成了有去无回的呆账），那么金融资产就可以马上变现，以救燃眉之急。

无形资产也是投资形成的，如品牌、商誉、专利等，无形资产对企业效益增加有间接的作用，这一点现在许多企业都已认识到了，于是很多企业很注意对无形资产形成的投入。其结果导致了企业无形资产增值很快，在评估之后，有的有几亿、有的有几十亿等等，但笔者认为这些无形资产价值的存在是依附于企业本身的，如果企业都不存在了，无形资产也就基本失去了存在的基础。反过来说，无形资产存在了，仅放着不加利用和运作，不让其发挥直接效益，应该说是十分可惜的。

2. 资产运作的两个层面

资产运作是指运动资产以达到一定目的的过程。运动资产的必要性是因为资产在运作过程中能更快地使资产得到增值，使得资产的配置效率更高。事实上，企业的资产也必经运动以适应企业战略目标的变动，适应企业产业领域的变更，最终适应人们未来的需求，创造人们未来的需要。相反，若企业的资产不加以运动，那么作为静止的资产存量，其配置效率不会很大，产生的效益是十分有限的，更重要的是，凝固静止的资产存量很难适应企业战略设计的要求。

资产的运动形式有两个方面：第一，企业的资产作为一种经济资源或财产在企业中的运动形式表现为资产总量的增减变化以及分布状态即结构的变动。这种变动的必要性是因为企业作为一个经济组织，它以收益最大化为目标，而当企业发觉市场变化时就必须运动自己的资产来适应这种变化，以便企业可以迅速有效地提供消费者现在或未来需要的商品和服务。第二，企业的资产反映为产权和财产权利的时候，那么资产的运动表现为产权的变动，即财产权利的变更和再安排。这种变动体现了拥有产权或希望拥有产权的投资者对企业资产未来收益的一种预期。在这种预期的判断下，才会产生企业资产的权利的变更，才会通过产权的变更导致资产的配置及运动方式发生变化。

资产的这样两种运动形式在遇到市场时，分成了资产运作的两个层面即资产经营、资产管理。经营与管理这两个词，在我国的经济与管理学界通常是将其合二为一的，企业的一些活动有时称为经营，如市场营销，另一些活动则称为管理，如生产管理、人事安排等等。虽然人们已模糊地感到经营与管理之间是存在着差异的，但这种模糊的认识一直没有得到明确的承认。科斯教授在其名作《企业的性质》一文中认为：交易费用的分析方法“似乎澄清了经营和管理之间的关系”，他对经营和管理所作的界定是：“经营意味着预测和通过签订新的契约、利用价格机制进行操作。管理则恰恰意味着仅仅对价格变化做出反应，并在其控制之下重新安排生产要素。”通过上述分析，资产运作的两个层面的划分是以市场价格机制利用与否为标准。

资产经营作为资产运作的第一个层面，其内涵应包括以下四个方面的特征：

（1）资产经营是企业经营主体通过市场机制对自己拥有的资源进行重新配置的经营活动；

（2）资产经营是以财产权的权利束转移为特征的，权利束的转移是可分离的；

（3）资产经营更具有制度上的意义，它表现在财产权的界定、评估、分割、分离和可转让等需要一定的制度安排；

（4）由于财产权的权利束的转移具有可分离的特征，因此，资产经营必然具有一定的委托一代理关系。

资产管理则是指不改变资产的产权关系（或契约安排）的基础上对现有资产所作的重新安排或重组，所以资产管理又可以称为资产重组。资产重组是资产运作的第二个层面，其内涵特征为：

（1）资产重组是企业经营主体运用行政手段对企业拥有的资产和权利加以变动的过程；

（2）资产重组将企业自身的资产总量及分布结构进行调整，目的是为了适应企业战略目标的变动，提高资产配置效率；

（3）资产重组可以通过改变委托一代理关系使运作资产的方式发生变化来进行，也可以在产权不变条件下，通过对资产的总量及结构进行调整来进行。

应该说资产经营与资产管理（资产重组）构成现代企业资产运作的两个层面，从资产有效利用角度来看，这两者缺一不可，必须互为补充，成为现代企业成长发展的重要手段，这正如著名经济学家诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格勒教授所说：“综观美国著名大企业，几乎没有哪一家不是以某种方式，在某种程度上应用了兼并、收购而发展起来的。”

3. 资产运作与资产扩张方式

资产运作目的是扩张资产规模实现资产配置效率的提高。对于现代企业而言,由于资产规模的规模经济存在以及资产规模的大、小代表了一定的竞争实力,因此扩大资产规模是十分重要的。而提高资产的配置效率则是提高企业经济效益的重要前提,企业又是离不开营利的一种组织,所以实现资产配置效率就与资产规模扩张同等地重要。

资产扩张方式一般有两种:

(1)资产积累式滚动方式,即常规方式。这种方式是指企业利用自己过去的经营收益中不分配的部分再投入于企业之中,实施资产的扩张。也就是说,这种方式是靠自己的积累再投入扩张资产规模,实现在较大规模上的生产经营。此时,如果企业甘愿承担一定风险的话,还可以到金融市场上融资,投入企业帮助实现更大的资产规模扩张。但融资是要付出成本的,一旦遇到问题,债权人可能来接管企业或逼迫其破产,所以负债率不能太高。资产积累式滚动方式,有优点也有缺点。其优点为:扩张过程比较稳定,在控制负债率的条件下,企业风险比较小。而缺点则为:此种扩张方式速度缓慢,在市场急剧扩大的时候往往会错失良机,也不利于企业有效参与竞争。

(2)资产集聚式扩张方式,即超常规方式。这种方式是指企业采用广泛发动社会投资者投资于企业,并运用小资本控制大资本的方式扩张企业资产规模。这种方式一是采用集合广大社会的资本于企业,实现资产规模迅速扩张;一是用企业自己有限的资本去控制更多更大的他人资本,实现在更大的资产规模上的运作。当然,此时企业也可以到金融市场上融资,使得资产扩张速度更快一些。这种方式之所以称之为超常规方式的资产扩张方式,是因为更能适应现代市场迅速扩张和激烈竞争的场面。这种方式有优点也有缺点。优点是扩张速度快,可以以自己的小资本控制大资本来为企业发展服务,而且有利于企业迅速增强自己的实力。它的缺点是风险大,即规模一大导致企业管理更加费心和困难,从而有风险;另一方面则是当投资者众多时对企业的要求也就更多,对经营者的经营压力也就更大。

理论上,这两种方式各有千秋,并无优劣之分。作为一个企业采用何种方式最为适宜,则应与该企业所处的环境和产业领域、管理水平等相关。在中国现在及未来的市场上,笔者认为我们的企业应采用超常规方式进行资产规模扩张为好。这是因为中国的现在及未来的市场有如下特点:一是增长性潜力很大的市场。由于中国的人口众多,收入水平正在不断提高,且经营习惯与观念也有了现代化的改变,这样就导致了在未来十到二十几年中,中国市场一定是世界上成长最快的市场,这就为企业提供了无数的商机。二是竞争激烈的过渡性市场。中国现在及未来的市场一定是竞争激烈的过度竞争性市场,即企业规模小,数目多,互相争夺市场份额,争斗激烈,而采取的竞争手段则主要是价格竞争手段。但是这样的市场一定会向垄断竞争的市场格局过渡,在过渡中如果企业不能够迅速扩张自己的规模则可能被淘汰。而中国市场的这两个特点就足以表明,企业唯有采取超常规的资产扩张方式,才可能迅速占领更大的市场份额,才可能打败竞争对手,谋求自己的生存与发展。

资产超常规扩张方式的有效性根源于现代企业制度特征之中。所谓现代企业制度就是指现代公司制即股份有限公司和有限责任公司制。现代公司制拥有以下几个制度特征:第一,有限责任,即投资者(股东)仅以自己的出资额大小为限承担责任,享受收益,履行义务。当公司出现问题时,债权人的追索最大限度只能追索到公司现有的资产,而与投资者自己的其他财产无关。这样对投资者而言,投资风险相对就比较小。第二,将企业的自有资产分成若干相等的份额,供投资者购买或确认,规定每一份代表相同的权力和责任。由于可以将每一份的面值划分为非常小,这就为广大的社会公民动用其闲置资金投资公司创造了广阔的天地。第三,公司上市之后,根据证券管理机关的规定,若公司资产利润率连续三年达10%,则可以配股,而这使得企业有了进一步扩大资产规模的可能。现代公司的这些制度特征,导致了公司特别是上市公司可以有效采用超常规的资产扩张方式。

二、资产经营内容与方式的创新

资产从财务学角度来看,就是为维持正常生产活动的财货或资源以及衍生物;资产从法学角度来看,是一组权利束即产权权利束。因此资产经营可以从这两个方面来看。事实上由于产权权利的变动在一定条件下可以与相应的实体资产相分离,所以资产经营的内容与方式可以分成两大类:产权经营及实体资产经营。

1. 产权经营的内容及方式

产权经营是指通过产权交易市场变动产权关系或对其他企业进行参股、控股等产权交易活动来实现本企业资产的保值增值,提高资产的配置效率。由

于现代企业的产权是一个权益体系。这一权益体系中核心的权益是所有权,由这个权益演化出其他权益如收益权、经营权、处置权、使用权等。这样一个权益体系在一定的企业制度条件下,即在一定的委托一代理关系下,表现为不同的形态:权益体系合二为一或权益体系相对分离(简称两权分离)。因此,通过产权交易市场变动产权关系来实现本企业资产的保值和增值,从而提高资产的配置效率。这里所提到的变动产权关系,是指企业通过市场来变动企业资产的整个或部分产权体系,或单独变动产权权益中的个别权益如经营权、处置权、所有权等,这是产权经营的一个方面。另一个方面就是通过产权市场,实现对其他企业进行参股、控股,从而实现本企业资产的保值增值,提高资产的配置效率。根据产权经营的这一定义,我们可以认为产权经营有两大部分的内容与方式:一为权益变动;二为参股控股。

(1)权益变动式经营。权益变动式经营有四大主要方式:这就是兼并收购和承包租赁经营、委托授权经营、出售置换股权。

①兼并收购。兼并与收购是两个不完全相同的概念。兼并是指将被兼并对象的全部产权有偿购入的过程,它的特征是被兼并对象将自己整体性产权有偿全部转让给兼并主体,而且在产权全部转让后,产权代表的资产也整体性地归兼并主体。收购是收购被收购对象全部产权或部分产权的过程。当收购主体全部收购被收购对象的全部产权时,此时的收购就等于兼并,而当收购主体仅收购被收购对象的部分产权时就不等于兼并。兼并与收购这两个概念不完全相同,但又有重合部分(见图 3.9.2)。

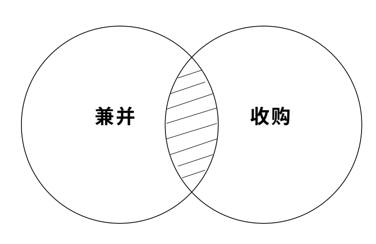


图 3.9.2　兼并收购概念解释图

兼并收购涉及被兼并收购企业的全部产权或部分产权的转变,这种转变涉及到体现这些产权权益的全部资产或部分资产的归属。因此这就产生了兼并收购的出发点与目标为何的问题。尽管总的来说是为本企业资产的保值增值与收益,但具体来说,兼并收购有三个出发点与目标:第一是企业的确需要被兼并收购对象的资产,因为对象的资产与本企业的资产有良好的互补性,可以有助于提升合并后的资产的配置效率,因而增强资产收益。第二,企业并不需要被兼并收购对象的资产,兼并收购对方企业的产权是为了将来的出售,即估计到对方企业资产未来收益的潜力才将其产权购买下来,希望通过自己未来几年的努力将其整合成良好的企业,从而在产权市场上卖个好价钱。第三是企业企图通过兼并收购迅速扩张企业自己的实力,以便在未来的世界市场和局部市场上占有一席之地,谋求垄断利润,例如波音公司与麦道公司的合并(合并与兼并概念稍有不同,不过波音与麦道的合并可看作是前者对后者的兼并),使新的波音公司在全球民用航空飞机市场上一下子占有了约 65%的市场份额,其龙头老大的地位已不可动摇。

②承包租赁经营。承包经营与租赁经营概念也不完全相同,但又有一定相同的特性。承包经营通常是指某个主体以自己的信誉或财产担保承诺在经营时期中完成一定的资产收益要求,而超过收益要求的部分则归为承包主体的收入。承包期间,承包主体实际上取得了对所承包资产的使用或经营权。因此可以说,企业将自己的资产让他人来承包经营,实际上就等于用其承诺的归属自己的完成的资产收益来换取承包期间的经营使用权以及超额收益部分收益权。从这个意义上看,承包经营就是一种部分或个别产权转让的产权经营。

租赁经营是以固定的租用资产的租金来换取租赁期间对资产的经营使用权和由此获得的全部收益。租赁经营对出租方来说,只是让渡了资产的使用权、经营权以及收益权,资产的所有权依然属自己,必要时可以收回经营权。至于租金则是在考虑了风险与收益可能性、自己管理运作成本节约以及资产损耗等条件后作为出让经营权的代价。租赁经营对承租方而言,以固定租金获取对租赁的资产的经营权和收益权,是其认为自己有能力获得超过租金的收入。

承包经营与租赁经营都是产权中部分产权权利的转让，这种转让一方面可以使企业脱离了直接从事生产经营的“苦海”，另一方面也转嫁企业自己经营这些资产的收益风险。虽然这样做未必能使企业资产收益率达到最高，但却也能保证一个固定的无风险的收入，使企业的资产可以保值和实现小的增值。承包经营与租赁经营的重要问题是，承包租赁前与承包租赁后资产现值变动的确认，以及如何在契约中规定对承包租赁者擅自变更资产的处置。

③委托授权经营。委托授权经营通常是资产的所有者将其资产委托授权给某个组织或某些经营者经营，某个组织或经营者为自己的努力工作收取工作报酬，经营收入与风险则仍由资产的所有者承担，当然委托授权者要对这个组织和经营者进行必要的监督，以防止其只享有报酬而不努力工作或胡乱投资。委托授权经营这一方式，本质上也可看作是保留所有权与收益权，仅转让资产的经营权给某个组织或某些经营者。这种组织或经营者以其工作或收取总销售收入的一个百分比作为报酬，或以其工作业绩收取一个累进制报酬。这种组织如托管公司，就是让投资者将其资产托管给它，由它来经营。

显然委托授权经营也可以在一个大的集团公司内部进行，如集团母公司将其部分资产委托授权给其下属某个子公司经营，从而形成责权利分明的集团内母子公司良好的关系。所以，委托授权经营此时又与公司的委托代理关系与法人治理结构相关。委托授权经营本质上也看作是一种产权关系变动或产权经营的方式，只是当把资产与部分产权委托授权给托管公司时，是通过市场来签订合约，而委托授权给自己的子公司时虽然也可签订合约，但未必经过市场评判。

④出售置换股权。由于产权与实体性资产可以相对分离，即产权的变动不一定要影响实体性资产的变动，故将部分产权出售和置换，未必影响实体性资产的变动，而部分产权的出售和置换可以根据产权市场上或证券市场上对其价值计价的高低进行动作，进而获得收益，这就是重要的产权经营方式之一。更何况，现代公司将其资产划分为很小的等份供投资者拥有时，实际上也就将产权折算为很小的单位（股权），就将为现代公司出售部分股权、置换部分股权创造了可行的途径。而公司法所规定的股东大会决议、董事会和董事产生办法，使得公司可以出售或置换部分股权，而不影响其对资产营运的实际控制。

出售股权是指企业将其所拥有的全部或部分产权权利在产权交易市场或证券市场上卖掉，卖掉的具体目的可以有很多，但根本上来说仍然是为了企业长远更好地生存与发展，有更好的收益。置换股权则是指企业将其所拥有的全部或部分产权权利与其他公司的股权按照公平交易原则进行对换，以满足各自的希望并实现其目的。事实上出售或置换股权的具体目的可以有两种：一是高价格抛售以实现资产增值的变现，以便进一步投入，赚更多的钱；一是通过出售或置换股权将权利变现，以应付企业运作的急需，例如回收现金货币以偿债，降低负债率或以便周转资金。

出售置换股权有各种具体手段与方式，它与前三种产权经营方式一样可以由企业在具体环境和时机的条件下进行大胆创新，为企业发展壮大开创更广阔的天地。

（2）参股控股式经营。参股控股式经营主要有三种方式，即参股经营、控股经营与配股式营运。

①参股。参股是指企业出资购买另一企业的象征部分资产的部分股权，且所购买的股权仅在全部股权中占一小部分，即没有根本性地的支配控制权的一种产权经营方式。事实上，参股不过是一种产权投资方式，表面上参股是购买了对方企业的部分资产，实际上所购买的资产是不可确指的，可确指的只是相应价值量的资产权利，而相应实际的资产交由对方企业来具体经营，也正是在这个意义上，参股也可看作是一种产权经营的方式之一。

作为一种产权经营，参股是为了企业有较高的投资回报率。因此参股的出发点是所投资对象将来会有较高的投资回报率，净资产增值前景很好。如果所投资对象是上市公司的话，那么还希望其股票价格在市场上有良好的表现，从而在市场上也有增值机会。如果所投资对象上述条件都不存在或者说很难判定，那么这种参股投资就值得考虑，已经投资参股的也要及时考虑是否退出或及时停损。因为在企业资源有限的条件下，将自己的资产交予别人经营，又无法对其经营加以监督控制，且回报率差，那么不如撤回另择“明主”或由自己来经营为好。

参股是企业拥有部分金融资产的组成部分，如果是这样的话，那么参股还要考虑自己所拥有的股份的可变现性和流动性，否则陷进去不能拔出，那么就失去了作为金融资产应有的功能。

②控股。所谓控股是指某一投资主体拥有企业所有股权中绝大部分，按照公司法的规定取得在股

东大会和董事会中决策控制权。控股有两种,一为绝对控股,即拥有企业51%以上的股权;二为相对控股,即在企业所有的股东中其为最大股东,一般拥有企业30%以上股权。无论是相对控股还是绝对控股,并不意味着投资主体一定要把所控制的资产全部由自己来经营,而可以采取前文所述一切产权经营的方式来经营这些资产。从这个意义上来看,可以说控股也是一种产权经营方式之一。

不过控股的实质是以自己少量的资本去控制和营运社会更大的资本,尤其当企业采取层层的控股方式,这种效果更为惊人,可以达到“四两拨千斤”的状态。如李嘉诚在1992年持长江实业(集团)有限公司766926000股,占所有股本中的34.9%,市值为76亿港元,但通过层层控股,实际控制了长江实业(集团)777亿港元的社会资产,达到了1∶10这么一个状态。以自己少量的资本去控制和营运社会更大的资本,也可以说以自己拥有的少量产权权益控制操纵了大量的分散的社会产权权益,并以此为实现总资产和自己资产的增值保值,赢得更佳市场位置的目标。从这个意义上看,这是很好的以少的产权控制更多产权的营运方式,现代企业应学会这种营运方式。

与参股一样,控股了某一个企业是为了收益回报最大,当所控制的企业前景不妙,或有更好的投资方向时,不妨放弃控股,甚至完全撤股。当然这有个时机问题和操作问题,例如应该“靓女先嫁”,应该“欲擒故纵”,应该“明修栈道,暗渡陈仓”,等等。

③配股。根据证券管理机构的规定,上市公司如果连续三年达到净资产回报率10%以上(基础行业9%以上),便可以增资扩股,即配股,从而吸纳更多的社会资本,迅速扩张企业的资产规模。至于非上市公司如果股东们同意,便可以自己决定是否要配股扩张。配股的过程表面是资产扩张的过程,但从另一个方面来看,配股的过程也是一个产权结构(股权结构)变动的过程,使原有持股者的持股比例发生变化,增加另外一些新股东等等。配股价格高低又由投资者参照市场评判企业未来收益可能来确定,故其也是一种重新制定契约的过程。

配股从另一个方面来看又是企业以出让自己未来收益权利来筹集社会资本扩张企业资产规模的过程。这一过程可用图3.9.3示之。

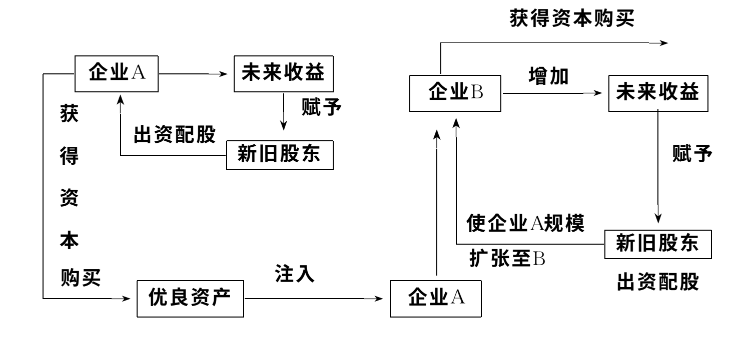


图3.9.3　配股注资过程图

图中两处企业A是同一规模的同一企业,企业B是注资即配股后的企业A。将企业未来收益的权利允诺给新老股东以换取其出资,可以看作企业将未来收益以出让权利方式折现,为此企业获得的现金可以投入更大更好的项目,使企业发展速度加快,资产规模可以超常规发展。从这个角度看,这种运作方式是典型的资产经营方式之一。

由于未来收益允诺在将来可能实现不了,故上述这一过程可能终止,不过由于未来收益可以由所购买(即注入)的优良资产进行纠正,那么如果操作得法,这一过程便可一直进行,结果最终造就了资产规模巨大的现代企业。中信泰富、香港上海实业、中运太平、招商海虹、北京控股、华润创业等等正是这样做大的,成为香港股市上最为活跃的红筹股,且企业实力大增。同样,这一做法国内的上市公司也在运作。

2. 实体性资产经营的内容与方式

实体性资产经营的内容与方式可以按照资产的性质划分为两大类,即有形资产经营和无形资产经营。

(1)有形资产经营内容与方式。有形资产指企业拥有的维持企业生产经营运作或生存发展所必需的

物质形态财产或资源，如土地、厂房、设备、在制品、原材料能源等。有形资产经营就是指以这样的实体资产从事非生产性经营而获得收益的过程，而有形资产在用于生产过程时，为资产的生产经营，这不是我们讨论的主题。在这一定义下，有形资产经营的内容与方式就可以主要有以下几种：

①出售。将自己的暂时不能发挥效用、或闲置的有形资产出售掉，收回投资，以使企业用这笔回收的资金投入更值得投入的方面，这就是一种非生产性经营而获得收益的方式。暂时不能发挥效用，具体可指这些有形资产对目前的生产经营运作无实际效用，或在生产经营中不能起到更大的效用，将这些有形资产变现，回收投资，实际上提高了企业资产的配置效率。闲置的资产是指目前不需要的资产，故而将其出售也是应该的。

有形资产的出售当然与这一资产的市场供求关系有关，企业应该把握市场时机，卖个好价钱，获得直接的效益。另一方面则是通过出售可以达到优化企业现有有形资产的配置结构，提高配置效率，获得间接的效益。那种反正家大业大，故而闲置也就让它闲置的观点，是错误的，不利于企业始终优化资产配置谋求企业更有相对优势的目标实现。

②置换。所谓置换是将企业拥有的有形资产（在不影响长远配置效率条件下）与别的企业的有形资产按照市场价值公开交换的过程。例如，由于土地有级差地租的存在，同等面积的土地处于不同的地点，其市场价值是不一样的，因此当企业拥有高级差地租的土地资源时，就可以考虑在不影响企业资产运作效率条件下（可做到，因为交通等是公共产品，由政府提供，故企业可以使自己变动地点而自我负担成本下降），与其他土地资源进行置换，或换得更大的土地面积，或换得同等土地面积时外加补偿的资本。这样一种置换的过程，就是将企业有形的存量资产经营的过程，为企业带来了良好的发展条件。

③购买。购买就是指企业购买有形资产作为一种实物性投资，当其在市场上价格上升时抛售，以获差价收益，当然这种决定要在判断市场供求关系走势，以及客观经济层面如通货膨胀、货币币值变动、汇率变动等一系列因素后才能做出。的确有许多企业低价买进有形物质作为投资，高价时抛出，在这样的交易过程中获得收益。只是这种过程类似于物资贸易企业的行为。现代期货市场的存在，以及期货买卖各种手法，如套期保值等，实在为现代企业从事有形资产投资与将有形资产投入生产营运创造了广阔的天地。

④租赁。租赁是指企业将自己的有形资产出租给别人使用，以此获得固定的租金收入；或企业租赁别人的有形资产如机器、厂房等供自己使用，并付给别人即出租方固定租金。租赁可以看作是一种产权经营，但也可以看作是实体资产的经营运作。因为租赁可以看作以每年的年费（租金）支付，来获得原先需要大量投入才享有的有形资产的使用，使企业有限的资金可以在目前发挥更大的作用。而且必要时，还可以将租赁的有形资产的使用权再转让，降低风险获得收益。

⑤抵押。即将自己的固定资产或流动资产等作为换取金融机构贷款、其他企业融资的担保物的过程，可叫做抵押。一旦企业拥有了一定固定资产（特别是良好的），那么便可以采取连续性抵押方式，为企业筹集资金，并在更大规模上从事生产经营创造了条件。尽管有人可能说这是一种筹资的技巧，但我认为也可以算作将有形资产经营的一种方式，其过程可用图示之（见图 3.9.4）。

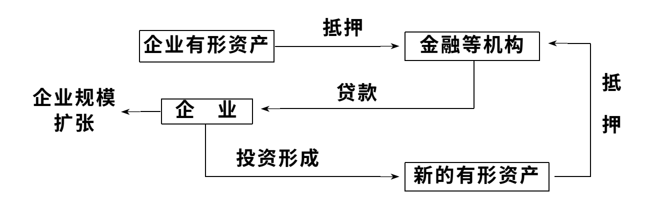


图 3.9.4　抵押与企业规模扩张

（2）无形资产经营内容与方式。无形资产指企业在生产产品或提供劳务时所必需的技术性、经营性条件，如品牌、专利、商誉、销售网络等。无形资产是用推销方式逐年回收投入成本的。现代企业对无形

资产越来越重视,因为无形资产对企业生产经营产品的确有很大的增值效果,如产品成了名牌产品,品牌就可以给企业带来很大好处。于是许多企业对无形资产的投入方面已不再犹豫。但许多企业并未意识到,它们拥有的无形资产并不仅仅只能用来为生产经营增加间接效益,而且可以用来经营,从而使企业的无形资产发挥更大的效用,产生更大的经济效益。无形资产的经营内容与方式可以大致归纳为以下主要几种。

①品牌或商誉的延伸。品牌或商誉是原本针对企业的一个产品或一个企业而言的,成为企业的无形资产时是因为品牌和商誉已非常有名或很好广为消费者和其他企业所知晓和推崇。品牌或商誉的延伸是指将原本固定于一个限定产品或企业上的此种无形资产,延伸至企业的其他产品或劳务以及下属子公司身上,导致消费者或其他企业很快认识这些产品和子公司,并很快地接受它。

在现实的世界中,许多现代企业已学会了这样做,例如上海联华超市商业公司的企业品牌很有知名度,此无形资产价值颇高,怎么经营呢?于是想了一招,即将部分进入本公司连锁销售网络的产品定名为“联华”,生产则由原有厂商去加工,于是因“联华”的品牌及其160家的连锁店体系,这些产品一样非常好销,为自己创造了很多的经济收入。这是将企业品牌无形资产延伸至产品的成功案例,也有将产品品牌延伸至其他产品各种成功的案例,如金利来原本是领带的品牌,后来逐步延伸至西服、皮鞋、皮包等男士服饰产品之上,结果也非常的成功。

品牌此类无形资产还可以聚集起来,形成更好效果,为企业创造收益机会。这种方式可以是借助别人品牌为自己服务,也可以用自己的众多品牌为自己服务,创造收益。例如一个大厦的业主,广招名店来此经营,名店齐来,形成了无形资产的集聚,可以吸引巨大客流,这反过来可使业主提高其余面积出租的租金,这样别人的无形资产被借用了,创造了自己的收益可能。又如上海杏花楼集团,把其属下各家名饭店的名点心(有很高无形资产)以原店人马当场做的形式全部集聚于上海新世界商厦大楼,结果2000个座位的美食广场,从此天天爆满,生意极好。这个案例,表明自己分散的无形资产集聚以后的力量。

②管理模式输出。管理模式是指对企业成功管理的经验与范式,管理模式一旦形成就成为企业的无形资产,成为企业赖以成功的支柱。例如宝钢管理模式大家都称赞,也有许多企业派人来学习,但学习之余从未见到过另外一家成功过。相反,如将成功的管理模式输出,让他们凭此去经营一个企业,并以此获取相应的收益,这便是另一无形资产的经营方式。事实上,有许多企业这样做过,如著名的喜来登国际酒店管理集团,就是以其良好的管理模式输出来管理其他酒店,并以此收取回报。当然,这一方式成功的前提有两个方面:一是这一管理模式的确很好,很有知名度;二是这一管理模式有经验老到的人去操作并成功。

③技术专利等投资入股。技术专利等此类无形资产当然很有价值。技术专利固然可以申请专利权来保护,且享受别人转让购买的收益,从而得到投资的回报。但有的时候未必一定要出售专利等,完全可以以技术专利、技术诀窍、品牌商誉等通过市场作价入股,使无形资产变成了有形资产部分,由此享受有形资产生产经营的收益。这样的做法是符合规定的,一般来说允许技术专利、技术诀窍等作价至多为全部股本中的25%。入股的收益是长期性的,但具有不确定性,即有点风险,而卖专利则是一次性收入,价格高低由市场决定。我以为在一定条件下,作价入股运作方式更为有利些。

三、资产重组内容与方式的创新

资产重组又名资产管理,它不涉及市场价格机制,不涉及资产本身和资产的权利在市场上进行交易,而仅仅是在企业内部进行调整与重新安排,结果提高资产的配置效率。但这样的调整与重新安排也可从产权关系和实体资产两个方面进行,因此资产重组的内容与方式总的来说也可划分为两大类:产权重组与实体资产重组。

1. 资产重组的困难

资产重组的困难首先表现在产权权利的重组,因为重组改变了股东原有持有股权的比例,从而改变了后来的利益结构,这样就可能导致原来一些股东的反对,形成阻力。特别是在这一重组导致股权变化后,很有可能会导致企业内的委托一代理结构发生变化,或营运资产的权利发生变化,结果使经营者利益受到触犯,结果经营者也可能反对。当然此时必定有另外一些人支持,即重组后将获益人的支持,不过获得重组首肯必然是股东考虑了企业未来发展之后才能下决心。

资产重组的困难除了上述之外,还具体表现在以下几个方面:

(1)由于资产的专用性导致重组的困难。在专业分工的工业化时代,一方面造成了资产的专用性,另一方面也造成人的技能的专用性。资产的专用性愈强,表明该资产的实际用途范围越小,交易成本越大,因为这一资产很难移作他用。无论这一资产的所有者权利是转移,还是不转移,重组的最终目的是要使这一资产重组后可把潜在的运作效率发挥出来。从这个意义上说,资产的专用性是资产重组的障碍。

(2)资产组合的配比性导致重组的困难。客观上,在现实的技术条件下,实物类资产的运作存在一个各类资产组合的配比。这一配比一方面是凝固的,凝固的核心是某些资产的专用性,另一方面又将随着技术进步发生变化。因此资产重组既要受制于目前资产组合的配比,同时又不得不从企业未来角度来考虑按未来配比进行重组,这就陷入自我矛盾之中,导致资产重组有效性的时间存在大为缩短。

(3)资产存量值的不均衡性导致重组的困难。企业资产存淀于企业之中,在企业中进行运作。在长期的运作过程中导致了各项资产消耗的不均衡,这种不均衡根源于各项资产的各自特征之中,如实物资产未得到良好的折旧补偿,而无形资产却在升值,即名声大实际上却是空架子。这种不均衡性的存在对企业长远良好发展是不利的,资产的重组必须首先确认这种不均衡性,然后再采取相应的重组性补偿。显然这是一种极细致需要认真研究的工作,从而增加了重组的困难。

(4)资产运用方式难以改变导致的重组困难。从理论上说,改变委托—代理关系就是希望资产运用方式发生改变,导致资产的运作效率提高,使企业资产不断地增值。现代企业制度的改革对国有企业而言,实质上就是委托—代理关系的改变。然而从现实的角度来看,已经改制的企业表面上委托—代理关系已经发生变化,激励机制已设定,但资产运作方式并未很好改变,资产的配置效率并未有很好提高,笔者以为这与代理人状况有关。事实上,当代理人依然是原来的厂长、经理时,尽管制度发生了变化,委托—代理关系也发生了变化,由于其多年从事生产经营造成的那一固定的心智模式,并不能适应上述的变化而迅速变化,故而资产运用方式难以改变。最典型的例子就是一些上市公司,在制度变化后,由于资产运作方式未变,导致巨额亏损。笔者以为资产重组的成功很大程度依赖于我们现在既定的国有资产运作代理人的资产运作意识、观念和技能等因素。

2. 资产重组的内容

现代企业资产重组可以从两个方面进行,即一为对资产的所有者权利进行重组,一为对企业资产的总量及结构分布进行重组,以达到资产配置效率的优化。

(1)资产产权权利的重组。资产产权权利的重组可以有两个方面:

①产权结构的重组。所谓产权结构的重组,是指对企业的股权结构进行调整,使企业的股权结构从一元化向多元化过渡。只要我们掌握所有者在企业总股本中拥有大股本比例从而拥有控股权的原则,这样的一元化结构向多元化股权结构演化,非但没有任何损害企业资产的可能,相反为企业资产在更大的范围内支配社会资产创造了条件,为壮大企业资产,提高企业资产的运作效率提供了更大空间。从这个意义上说,加快对国有企业的股份制改造,吸纳社会投资者投资改制的国有控股的股份公司有百利无一害。当然,产权结构的重组可以采取各种不同方式,如置换股权、如出售股权,如扩股的稀释股权等,均可将一元化的股权结构改变为多元股权结构,以达到少量资本控制大资本的目的。

②债权结构重组。债权结构是指公司自有股本与负债量的一种比例关系。对国有企业债权结构的重组,目前通常被认为是降低企业负债比例的一种方式。实际上债权结构重组是现代公司融资结构的变动,这种变动对公司的资本结构合理与否有重要意义。诺贝尔经济学奖获得者米勒教授和莫迪利安尼教授于1956年共同提出了“MM定理”,开创了债权结构变动对公司市价影响的研究先河。现代公司理论已经可以证明,债权结构重组对市值影响是很大的,事实上我们也看到了一些上市公司通过高负债资产的出让改变了公司的市值。这不就是使国有资产得到增值吗?

(2)企业资产总量与结构的重组。资产总量与结构的重组可以从许多方面加以讨论。

企业资产总量与结构的重组无论从宏观层面,还是从微观即企业层面来看,应搞好三大重组。

①产业领域资产分布性重组,即产业重组,社会资产无论从宏观层面,还是从微观层面一定是分布于各个产业领域,在各个产业领域中运作以提供社会需要的产品或劳务。然而,产业本身有一个发展的生命周期,客观上存在衰退的产业和前途无量的新兴产业,资产分布于这些不同产业中,其配置效率在先天上存在着差异,这种差异有时很难用后天的努力来弥补,正是因为如此才会有比较利益的存在,才

会有发达国家产业的转移。实际上发达国家产业的转移，就是资产分布于产业后的一种变动，即产业的重组。因此，我们必须按照资产配置效率的产业差异，对企业资产进行重组，而不是一定要死守一个已无配置优势的产业领域，唯有这样，企业资产才能更有效率，发挥其更大的潜能。

②地域空间资产分布性重组，即空间重组。由于自然秉赋的先天不同，导致了各地域有各自的比较优势。理论上说地域空间的资产分布性重组就是要根据各地域的比较优势对现有企业资产在各地域存量及结构进行重组，从而使企业资产配置效率提高。在考虑到地区发展的不平衡故而进行地域上企业资产的重点配置固然是应该接受的，但这一重点配置仍然要考虑各地域的比较优势，否则企业资产配置效率肯定有问题。事实上这一重组，对国有企业也是非常重要的，我们的企业不是正要走向世界吗，我们的资产究竟配置于哪个东道国家或地区效率最高，难道不应该认真考虑吗？

③服务对象资产的分布性重组，即市场重组。在消费者的消费结构和消费习惯的变异速率加快的条件下，我们企业的具体服务对象已发生了变化，在此基础上我们的依赖具体服务对象的资产存量及结构也必须发生变异，即进行重组，否则生产出来的产品或劳务就无人问津。从这个意义上谈如何深入了解企业的服务对象，了解其需求变化的未来，是企业进行资产重组以适应新市场拓展需要的前提。我们的一些国有企业看到大城市市场重要，投入重兵竞争，自以为必胜无疑，殊不知鹬蚌相争，两败俱伤。为何不另辟路径，眼光放在其他市场如农村市场方面呢？

资产的重组并非改变一下股权结构便告完成，更重要的是进行资产运作方式的改变，进行实体性资产在产业领域、地域空间和服务对象方面重组，唯有如此，企业资产的配置效率才可能切实的提高。

3. 资产重组的主要方式

理论上的可能性并不完全等同于现实中的可能性，企业资产重组的可能性还在于有无现实的可操作方式。事实上，我认为可操作的方式不仅存在而且还可以不断创新，不过前提是存在完备的法规和优秀的专业人才。

目前来看，企业资产重组的方式概括地说可以有以下几种类型：

（1）蜕变式重组方式。即通常所说的买壳、借壳（上市公司之壳）式重组。这种所谓的买壳、借壳实为另一公司或公司母体买或借已上市的另一公司或自己子公司的壳，即收购部分股权以达控股后，使已上市的即被买或借的公司摇身一变成为另一家公司或公司母体本身。在这一蜕变过程中，优质资产得到了重新的重视并推向公众，而劣质的资产被改良或抛弃，结果使上市公司的资产质量得到改善，经济效益得到改善，使股东拥有更坚定的信心，也吸引更多的公众来投资本公司，而当更大的投资达到公司后，使公司有可能做更有利于资产质量改善的工作，例如投资开发新产品，拓展新市场等等。

（2）注入式重组方式。即通过注入新的资产于现有资产存量之中进而改变资产的配置效率。过去，国有企业注重的是用新增资产去搞一个新的产品或服务，即完全搞一个新的项目，而这一新增资产与原来的资产有无关联却并不重要。这样的做法不能称之为注入式重组。所谓注入式重组准确地说是注入新的资产于现有存量资产之中，改变其总量，改变其结构，从而提高整体的资产配置效率，因此注入式资本重组中的新老资产有某种关联或配比性。从这个定义来看，注入或重组又可细分为新增投资资产（注入资产）主导性重组，即以新注入为主与原有资产进行配合重组；存量资产（现有资产）主导性重组，即新注入资产只是来补偿前文所述的现有资产的不均衡性的重组。至于新增资本是由完全货币投资形成还是通过收购、兼并获得则是注入之前的考虑。收购、兼并本身只是一种投资行为，并不是资产重组，所以收购、兼并可以有各种目的，将收购兼并得到的资产包装出售可以，将其并入公司现有资产可以，将其与公司存量资产重组也可以。

（3）抛弃式重组方式。即通过对公司现有资产的构成与质量的确认，将部分劣质的、低效率的、闲置的资产扬弃，使剩余的资产质量得到改善，配置效率得以提高。这种重组的方式在西方的企业中用得很多，目前我们一些上市公司也做过，取得较好的效果。这种方式在国有企业中运用起来有一定的困难，因为国有企业的厂长经理作为国有资产的代理人，其实无权处置国有资产，必须向上级报告，上级部门实际也是国有资产的代理人，故重大的国有资产的抛弃，是一个很敏感的问题。然而，如果不能将一些劣质、低效率和闲置的国有资产按市场价格出让掉的话，不仅这些资产无配置效用，而且制约相关优质资产的有效运作。所以，一定要有这么个观点，只有将不好的抛弃，好的才能更好。

（4）内部存量重组方式。即对公司内部现有各类资产存量，按照公司发展目标，资产特定的配比要求

等进行重组，使资产的配置效率比原来更高，产生的经济效益更大。这一重组可分为两种，一为根本性重组，即完全改变资产的配置；一种是局部性重组，即小打小闹改变一下局部不良的状态。前者其实与公司的战略目标需要根本性变化有关，例如公司准备转产，准备改变性质等等。后者则与公司局部性的策略变动有关，如准备强化销售力量，准备大做广告，准备增强售后服务等。因此，重组的方向实与公司的总体发展思路与目标有关，重组只是公司发展的一个重要手段。

以上四类资产重组的方式在现实的运作中可以变化与创造，也可以重叠和组合，这样就形成企业资产重组丰富多彩的局面，使企业的资产配置效率不断提高，使企业生存发展目标成功实现。

第十章　再造工作流程

一、流程的特性与功能

1. 流程的概念

美国两位管理专家麦可·韩默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱辟(James Champy)1993年出版了一本令管理学界及企业界震动的书——《改造企业》(Reengineering The Corporation),引发流程改造或叫做改造企业研究与实践的热潮,成为当今与未来企业管理变革与创新的主要方面之一。

在他们看来进入20世纪80年代以来尤其到了90年代,企业生存与发展的空间环境发生了巨大的变动,这巨大的变动可以用3C来描述,即顾客(Customer)、竞争(Competition)和变化(Change)。这3个C在新的条件下对企业的冲击非常大。

(1)顾客。过去,厂商与顾客的关系,通常是厂商决定即厂商提供标准化的产品或服务以满足顾客们的消费需求,而厂商的决定又以顾客现时的需要为转移。到了20世纪80年代以后,顾客与厂商的关系开始发生变化,即顾客运用其对商品或服务的选择权,决定了某个厂商的兴衰。顾客的这种选择权,一方面是顾客对自己权利的日益清楚的认识,另一方面也是厂商们不断提供同类有差异化商品的结果,加上信息在顾客与厂商之间愈来愈容易沟通,导致了顾客知道厂商的商品的基本成本、质量、功能,给了厂商一种生产销售的压力。

工业品消费者同样如此,因为工业品消费可以采取前向或后向一体化的策略,使所需消费品变采购为自己生产,进而使原来的生产厂商受到巨大打击。所以消费者即顾客在生产与消费过程中的主导作用,使得企业必须重新认识顾客,因此也就有CS即顾客满意度的理念产生。笔者以为20世纪90年代兴起的CS理念,是应消费者主权的变动而产生的。这一理念把顾客的满意度作为企业的最高评判标准,而且希望把顾客看作企业的合作伙伴,是一家人,无非是希望建立厂商与顾客的新型关系。

(2)竞争。市场上历来有竞争,而且竞争的手段无非是价格手段和非价格手段(如品种、质量、功能等)两大类。企业之间的竞争不能说80年代以前就不激烈,90年代后就格外激烈。只是80年代以后,市场上的竞争有了新的特点。这在钱辟与韩默两位看来有四:第一,当市场更为开放,在世界统一市场形成的条件下,任何一个行业中可以找一二个搞得很好的、竞争优势极大的现代企业,因此,某个企业如果不能肩并肩地与世界上最好的企业站在领导世界新潮流的企业行列之内,便会很快在市场上消失。第二,市场上不断涌现出新企业,这些企业观念新,有新产品,有管理上的新招,有开拓性,往往具有很大的竞争力。第三,竞争的另一方面则是一些原来的竞争对手在某一方面进行战略联盟,如联合开发某项新消费品,并瓜分市场,而不像过去分别搞相互竞争互抢市场。第四,我认为在未来的世界市场上,企业与企业之间竞争,可能成为国家与国家的利益与实力的竞争,政府可能将进入企业的竞争之中,笔者以为最近美国波音与麦道飞机公司的合并,就是美国政府协助此公司竞争全世界航空客机市场的一个信号,有人已预计合并两公司后在市场上的占有率从目前的65%升至70%。

(3)变化。所谓变化是指企业本身在变化,企业的生存发展环境在变化,顾客与竞争在变化,即一切都在变化。这种变化,导致企业唯有也变化以适应这种变化方才有可能发展成功,如果还信奉“以不变应万变”的话,那么这个企业只能被淘汰。

钱辟与韩默认为:在诸多变化中技术进步的变化最具有威力,因为它将导致企业产品的生命周期缩短,一些企业如果跟不上技术进步的步伐就有可能被抛弃,被淘汰。例如,计算机产品的生命周期现在或许不到两年,一家美国养老基金管理公司新近开发的一种利用税法与利率特点的特殊服务,这种服务的市场寿命的平均值只有3个月,迟进入该市场30天,将减少公司的1/3的销售时间。此外,变化在未来变得更难预测更难把握,更何况,在消费者自己都不清楚未来的需求是什么的时候,厂商们甚至有点对变化的迅速不知所措。

正是在这样的条件和状态下,进入90年代以后的现代企业需要以变制变,才能站在现代优秀企业的行列之中。怎么变呢?钱辟与韩默博士认为就是改

造企业或流程改造(Reengineering The Corporation)。何谓流程改造呢?

流程是指完成一件任务或一件事或一项活动的全过程,这一全过程由一系列工作环节或步骤所组成,相互之间有先后顺序,有一定的指向。例如,订单至生产发货的流程如下图所示(图3.10.1)。

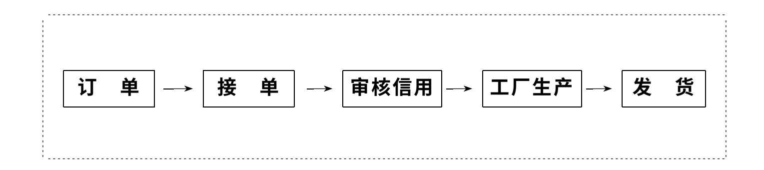


图3.10.1　订货至生产发货流程

图中的订单、接单、审核顾客信用、工厂生产、发货为一个个工作环节,每个环节均有指向,相互之间有一定的先后顺序,这种先后顺序反映了这一工作或活动完成的内在逻辑。所有的工作环节衔接起来便构成了一个完整的工作流程。所谓流程改造,就是对企业原有的工作流程进行全面的再造,以适应企业外部环境的变化,适应顾客的变化,谋求企业生产运作、管理有更高的效率,节约更多的成本,使产品或服务更能取得顾客的认可和满意。

2. 流程的特性分析

流程作为完成一种工作或一件任务、一件事的全过程,它有如下一些特性:

(1)逻辑性。所谓逻辑性是指流程这么一个全过程,这么一个包含着诸多工作环节和步骤的全过程,其内在逻辑性是很强的。因为如果不是按照这么一个工作顺序一环环进行的话,这个工作或任务的有效完成将有问题。事实上这种逻辑性,也是人们多年在完成同样工作或任务中逐步摸索逐步总结得到的,故流程带有一定的经验总结和行为习惯含义。但是这种总结习惯唯有与工作或任务完成的效率要求、费用要求、时间要求相吻合时,而且不能违背科学的规范才会成为人们普遍遵守的规范。

尽管流程存在内在逻辑性,但又不意味着一个流程中所有的工作环节一定就缺一不可,例如图3.10.1中的顾客信用审核这一工作环节,在市场经济条件下是一定需要的工作环节,成为整个流程中不可或缺的部分,但在计划经济条件下就不需要,因为那时企业均无所谓信用,因而也就不必要有这一个环节。所以在不同的条件下,流程中的工作环节与步骤可能不一定相同,但笔者以为多或少一环节并不影响其先后顺序和整个流程的内在逻辑,见图3.10.2。

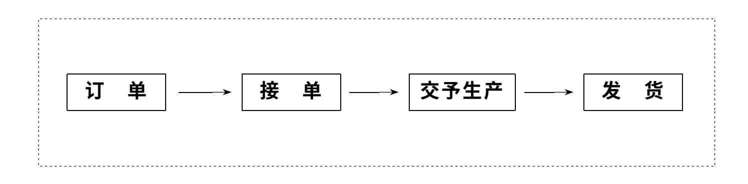


图3.10.2　计划经济下的生产发货流程图

比较图3.10.1和图3.10.2,图3.10.2中虽然少一个工作环节,但完成这个任务依然是按照从订单到生产发货这个顺序来进行。

(2)变动性。流程的变动特性当然应该从企业目标、战略措施、组织变动等方面来说明,因为当企业目标、战略、组织机构等发生变动时,实现目标的诸多大大小小的任务必然发生变动,与完成任务相关的流程自然也要发生变化,否则新的企业目标与战略也就不可能实现。也正是如此,才有企业流程改造一说。笔者认为流程的变动特性从其内部来看也存在,即流程内部的工作环节、工作步骤的变动也是经常的,当然变动的前提是并不违背工作流程的内在逻辑。

笔者认为流程内部的变动性是由专业分工的深

化导致的。例如，亚当·斯密曾在其《国富论》中举了个大头针制造的流程，见图 3.10.3。

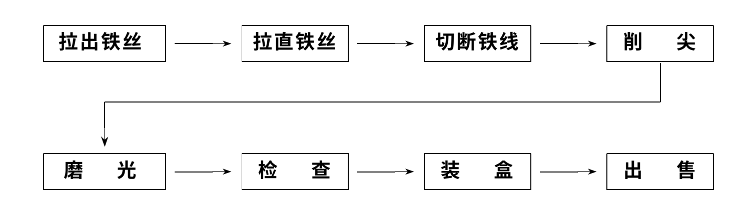


图 3.10.3　大头针制造流程

这么一个制造过程原本由一个人完成，但效率较低，后来将流程分解为两个部分：拉出至切断，削尖至装盒，于是流程变成了两个工作环节或工作步骤，然后随着制造技术提高，分工深化，结果便形成图 3.10.3 所示的具有许多工作环节或工作步骤的工作流程。在这么一个变动中，效率提高了，工作者技能要求相对简单了，生产质量得到更大的保证。

从这个例子，我们可以看到，工业化进步使得原本由一人完成的流程，分解为众多人只需分别完成其中一部分最终完成全部的流程，其结果是生产效率大大提高，这样的变动并未违背整个工作完成的内在逻辑。也正是如此，我们似乎可以认识到流程的变动与技术进步、环境变化等均密切相关。

(3)可分解性。从上个特性中可以看到流程可以按照工作顺序、工作步骤将一些基本的工作环节分解开来，独立成为一个可由其他人来做的工作或应完成的任务。分解的多少则视专业化分工要求及技术上的可行。因此，当专业化分工的设想、专业化分工的技术条件等不一样，那么同样一个流程在不同的企业中，其分解的方法和分解的结果是不同的，也正是如此决定了各个企业不同的生产效率、管理水平不同的基本方面。

流程的具体分解受到了分解的设想或理念、技术条件、人员素质等一系列因素的影响。可以这么说，有什么样的理念或设想，便会有什么样的流程内工作环节或步骤的分解或增设或减少。例如，前文所述的审核顾客信用这一工作环节放入流程之中，是受到了外部环境的要求，如无信用的话生产后卖不掉，或发了货它不给钱。为了防范此风险，市场经济条件下就要有这一工作环节，并一定要放在发订单生产之前完成。而制造大头针的流程分解成图 3.10.3 这个样子，则与生产设备的专门化、人员技能的专门化的可能相一致。否则，流程是分解了，每个环节上均有人工作，但其中一个人总不能把铁丝削尖，那么可能一个合格的大头针都生产不出来，还不如原来那个熟练的工人一个人从头做到尾，还能生产出许多来。

3. 流程的基本功能

流程作为完成某一项任务或某一项工作的全过程，其基本功能可以从以下几个方面来看。

(1)完成一定的目标或任务。流程是一个过程，这个过程是否需要视其对企业的某项任务或工作目标的完成是否有作用而定，没有作用的流程是应该淘汰的流程。可以建立这么一个评判的标准：流程的可取性决定于它对企业的某项任务或工作目标的完成有否贡献，而且是直接的贡献和作用。

既然有这么一个判别标准，这就导致了当企业的战略目标发生变化，当企业实施组织变革，当企业外部环境如顾客需求发生变化时，那么企业内部各项任务与工作就要发生变化，于是就会产生原来的一些流程不再需要了，或需要进行大规模改造，或者需要重新设置新的效率更高的流程。

(2)帮助分工一体化。一方面专业分工的好处导致了流程中工作环节或工作步骤的独立化、专门化，使流程原本可由一个人执行完成，变成了多个人分工完成其中部分最后更快更好地完成全部。这样一个过程是从历史的角度来看的，从每个企业来说则不是这样。例如一个新建的企业需要有流程，需要分工，很可能是先进行分工形成基本的一系列工作环节或工作步骤，然后再将其组成有序的工作流程。所以，现实意义下的流程可以是将分工形成的工作环节、工作岗位、工作步骤按照工作的内在逻辑，按照完成任务和目标的先后顺序形成一个有效的工作流程，来帮助企业最终目标的实现。流程是分工后的工作环节、工作岗位和工作步骤进行一体化的整合，没有这么一个整合，分工不但不能提高生产工作效率，

反而可能导致企业内更大的混乱。

(3)界定执行者的责任。流程在分工后,被分割成一个个相对独立的工作环节、工作岗位和工作步骤,为此我们便可以界定每一个工作环节、工作岗位和工作步骤执行者的责任,从而确保整个流程的功能的有效发挥。具体地说,一个流程完成一个任务或目标时,我们可以确定一个流程的负责人,一方面他对完成这个任务或目标负全责,另一方面负责指挥协调其流程内各工作岗位、工作环节、工作步骤上责任人的工作与行为,进而更有效地完成工作任务和目标。这一点非常重要,因为传统的企业组织并不是完全按照工作流程来构造,而是按照职能分工、专业分工构造的,负责人是对职能部门负责,如计划、市场、人事等。一旦一个流程中的工作环节或工作步骤涉及众多部门时,流程的运作就成了问题,变成了各自只对某个局部环节负责,流程的整体运行效果反而无人问津。现代企业需要改变这种状态,这当然首先要从组织创新入手。

(4)时间性和阶段性。一个流程一旦分解出较为稳定的工作岗位、工作环节、工作步骤,在技术手段如机器设备的配置以及人员素质如工作技能的提高配合下,可以计量出每个工作环节、工作步骤完成的时间,进而可以计量出工作效率。泰罗在100年前曾经做过的"搬运生铁的试验",以及由此得出的"科学管理原理",尽管有许多丰富的内涵,但一个基本方面是研究人在完成某一项工作时,哪些动作是必要的,哪些是不必要的;哪些是科学合理的,哪些是违反科学的,是不合理的等等,进而有了工作的时间概念,有了计量效率高低的标准。同样,流程在每个工作步骤和工作环节方面都有时间完成标准,那么整个流程完成的时间也就确定了。提高流程完成的效率,必须要从每个工作环节与工作步骤中去寻找,从它们各自所需时间的确定性去判断,从现有的那些工作环节与工作步骤是否还有理由继续需要中去判定。

二、企业流程的构造与内核

1. 现代企业基本流程的构造

企业基本流程的构造是指企业总的基本流程之间比例关系与结构,如果深入基本流程内部的话,则首先是流程本身的构造。

(1)基本流程的构成要素。企业流程是指完成一项任务或一个事件或一项活动的全过程,这一全过程由一系列工作环节或步骤所组成,相互之间有先后的顺序,有一定的指向。流程的这个概念实际上已表明流程由以下几个基本要素所构成:

①工作。任何一个流程一定是由一些具体工作或步骤所组成,因为流程本身是为了完成一项任务的全过程,为了完成这项任务,需要执行者先后做一系列的工作,以达成最终目标。显然,执行者不做工作,也就无流程可言,自然也不可能完成需要完成的任务。

一个流程中含有的一些具体工作内容及要求,实际上是由这个流程所要完成的任务或事件的特性所决定,什么样的任务和事件,需要采用什么步骤,先后应做哪些事,虽然执行者并非生而知之,但却可以从过去的学习经验的积累中得到启示。特别是那些所谓程序性的任务和事件,实际上已有了明确的目前最好的工作顺序和步骤,只要照此进行便可获得圆满成功。在非程序性即全新的任务和事件的完成方面,人们需要探索什么是最佳的工作路线,什么是应做的工作,什么是不应做的工作,等等。

一个流程的工作原本可以由一个人完成,随着技术进步,专业化分工的效率提高,协作的可能性,均导致了一个流程中的工作可以具体划定边界,交给各方合适人选来完成,从而更快更省更有效地完成任务。也正是如此,流程中这些基本工作的划定,是随着时代与技术的变化而变化的。例如,传统工厂中操作工必须在生产线的固定岗位上操作一个对象,而现代工厂中整个生产流程全自动化了,只需一个人照管全流程便可。

②逻辑关系。这是指流程中具体工作与工作之间存在着一种先后顺序的关系,这种先后顺序的关系就是甲工作必须在乙工作之前完成,乙工作必须在丙工作之前完成,等等。如果违背了这个先后顺序关系,那么流程最终要完成的任务必将成问题。事实上,也正是这种先后的逻辑关系构成了流程本身。

但是一个流程的逻辑关系不是唯一的。这不唯一不是说完成任务的目的不唯一,而是指完成任务的途径即从流程的起点到终点的路线是可选择的。这种选择虽然不改变总的完成任务的内在逻辑,但每一路线的基本工作及基本工作的逻辑关系有相应的改变。例如,从接订单到生产,从生产到发货履约这么一个基本生产流程就可以有不同的路径(见图3.10.4和图3.10.5):

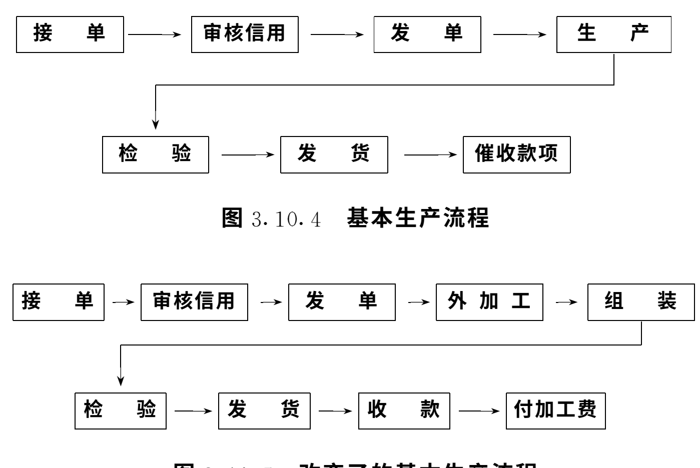


图 3.10.4　基本生产流程

图 3.10.5　改变了的基本生产流程

比较两图可以看出，总的逻辑关系不变，但路径不完全相同，这是因为前图中，是企业自己生产加工，后图中是企业外部加工然后自己组装。表面上看，外部加工组装多了工作环节，会导致成本增加，其实不然，因为外部加工是你占用了别人的资产，而且遇风险时，可随时抛掉外加工的单位。

③转换时间。这是指流程每一基本工作环节或基本工作完成后至下一个工作或工作环节启动时的时间间隔，时间间隔越小则表明两者转换的时间愈短，反之则愈长。一个流程中工作界定后由专业化人士来执行固然能大大提高效率，但如果分解界定的工作部分完成后从这个人手中到那个人手中需要很长时间的话，则将导致效率的降低。特别是当市场上消费者需求变化很快时，流程的间隔时间很长的话，完成任务的效率就会很差，可能会丧失许许多多的市场机遇。

一个能够快且好地完成特定任务的流程，既需要合理地确定基本工作单位，并选择专业化人士或设备来完成它，也需要基本工作单位的工作任务完成后，先后顺序环节可以很快地衔接。而且可以说衔接的时间问题有时与基本工作单位划定有关，事实上有的工作环节不分解反而更好，一分解反而造成衔接的困难。这个命题实际上就是所谓“分工的合理性”。

(2)基本流程的构造。现代企业内基本流程结构可从纵、横两个方面来看，组织结构就是构造的结果。

①纵向构造。现代企业内基本流程从纵向即从行政指挥至执行操作的过程来看，实际上包含了下述几个基本流程：

第一，生产指挥流程。即从企业负责生产指挥的领导人出发，经生产管理部、生产车间、生产班组至生产工人的这么一个流程，其基本功能是让企业的投入产出过程能够有效地运作起来。

第二，人事管理流程。即从企业负责人力资源开发的领导人出发，经人事培训部、生产车间人事考核、生产班组或职能部门这么一个流程，其基本功能是为企业运作准备人力资源，开发人力资源，并在工作中评价、考核员工，调动其工作积极性，防止差错。

第三，资金核算流程。即从生产工人或职能部门员工出发，至班组、生产车间或职能部门、会计部门、总会计师这么一个流程，其基本功能主要是对生产经营过程中的成本费用、资金占用等进行核定，了解其真实情况，达到控制的目的。

第四，计划决策流程。即从企业最高领导出发，至董事会、总经理、计划部门、执行人员的这么一个流程，其基本功能是确定企业长远发展的目标、投资方向、重大投资项目以及如何实施，如何执行，确保企业明确自己未来的共同理想。

②横向构造。横向构造是指企业从投入到产出总过程相关的一系列基本流程。它们主要包括：

第一，生产作业流程。即从接单、采购原料、发单生产、生产检验、发货、收货款等这么一个基本的投入产出流程。这一流程是企业最基本的流程，其基本功能是确保投入产出有效进行，使得生产成本低，资源配置效率高，产出尽量快，从而产生良好的经济效益。

第二，营销流程。在市场经济条件下，企业没有

营销就没有生存的机会。营销流程主要是指从宣传推广、渠道设置、当场买卖、售后服务等这么一个全过程，其目的是要让顾客了解企业的产品与服务，让顾客信任企业的产品与服务，并能够长期地不断地购买本企业的产品和服务。

第三，信息收集流程。即指企业的信息管理部门如何到外界各部门各方面收集、处理、汇总、传递信息的全过程。其功能是为企业的运作收集必要信息，以便企业能更好地适应环境，更好地决策，采取有效行动。信息对于一个现代企业而言，非常地重要。

第四，资金筹措流程。即企业到资本市场上用信用融资、权益融资的全过程，其具体工作环节由企业自己决定。这一流程的功能是为企业很好地筹措经营运作所需要的长期资金和短期资金，保证企业资金的正常周转运作。

以上所列举的纵向与横向基本流程，都是些现代企业中最基本的流程，而且没有将其一一列举，因为列举并不困难，困难的是纵向和横向的基本流程在企业中形成的纵横交错的流程网很难将其描绘出来。尽管如此，可以说明的是纵向流程更多的是一种行政管理为主的流程，而横向流程则多为一种作业性的流程。作业性的流程有作业本身的内在逻辑，但作业的有序展开则受到行政管理流程的指挥与控制。反过来，作业流程内在的逻辑关系又是指挥控制时不得不注意和重现的，否则就是外行指挥内行，从而结束了行政管理流程的路径与工作环节的确定。企业基本流程就是如此成为一个结构，这个结构某种意义上又与企业组织体系、制度等有密切的关系。也正是如此，组织的创新离不开流程的改造。

2. 现代企业基本流程的内核

所谓企业基本流程的内核是指决定基本流程的基础性或决定性的原因。这些原因据笔者看来有以下几个：

(1)企业的理念或价值观。所谓企业的理念或价值观是指企业经营管理所信奉的行为准则和对社会对经济等的价值判断。有许多企业尽管并没有一个明确的写下来的理念口号或价值观念，但其在市场上、社会中有自己的理念或价值观。许多成功的企业如松下、索尼、IBM 等均有明确的理念与价值观，例如松下的价值观是“奉献社会”，IBM 则为“服务”，等等。企业的理念或价值观不同，会使企业的一些流程或流程所含工作环节、工作步骤等发生明显的不同，进而产生不同的效果。

例如，以前银行储蓄所里的服务流程一般为(见图 3.10.6)：

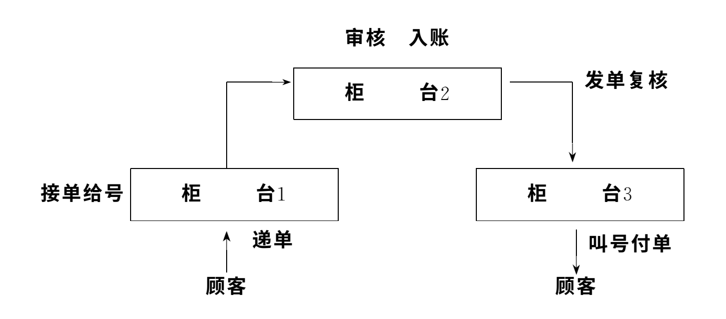


图 3.10.6　银行储蓄服务流程简图

这个流程有三个工作环节或工作步骤，工作顺序是从柜台 1 到柜台 3，三位服务工作人员每人只负责一个专门的工作，如柜台 1 主要是接钱和存款单并进行清点，打印一个账单；然后交由柜台 2 对钱和单进行复核，入帐或发放，然后一并交予柜台 3，柜台 3 再复核一遍，无误则发给顾客，使一笔服务完成。假定每个柜台需要一分钟的工作时间，那么整笔服务至少需要三分钟。若有顾客排在第 10 位时，则可能要等 15 分钟才能完成应得到的服务。虽然如此，很难使顾客满意。仔细地分析便知，这么一个流程恰恰是计划经济条件下的银行所信奉的银行工作不能出错、你们要我服务的理念和价值观的产物，于是就有这么一个典型的坐商式服务流程。

事实上，当银行的理念和价值观发生变化后，若

把顾客放在第一，把顾客的满意度变为自己追求的目标时，把服务流程加以适当的变化，工作效率、顾客满意度就会完全不同（见图 3.10.7）。

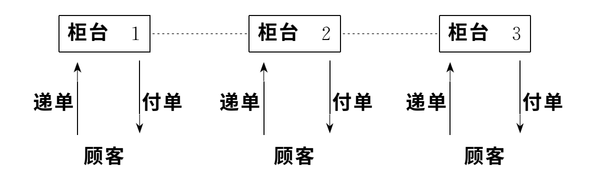


图 3.10.7　改革后的银行储蓄服务流程图

在这个流程中，同样需要三位服务员工，只不过把原来由三个人共同完成的流程交给每个人独自完成而已。假定每个服务员完成全过程需要 2 分钟时间的话，那么第 10 位来的顾客最多需要等 8 分钟，而不是过去的 15 分钟，这样顾客的满意度提高了，工作效率提高了。差错率会不会提高，笔者认为不会，因为一人负责一个流程，出了错全是该人的责任，反而强化了此人的责任感，加上平时注意技能训练，足以做到不出错。显然这么一个流程是从以顾客为中心、提高顾客满意度的观念出发设定的。

对比这两个流程，可以发现，尽管流程完成的目的一样，任务一样，但流程内包含的工作环节与工作步骤的设定则与企业的理念和价值观有很大的关系。

（2）技术工艺特征。技术与工艺是两个不同的名词，在这里并不需要将其严格地确定和分离。在企业的基本流程决定中，技术工艺是个极为重要的因素。这是因为企业基本流程首先带有了一定的技术与工艺的特征。现代企业从事一定的产品和服务的生产制作，这些产品或服务的内在构造不同，所表达的功能不同，就要求相应的生产过程、相应的技术条件和工艺装备。例如，生产布需要纺、织、印、染的生产过程和技术条件、工艺装备，当缺乏相应的条件时，那么整个流程便要中断，或只能以低劣的质量来完成流程的全过程。

其次，加工制作的对象的不同导致了流程建立的不同，也导致了所需技术工艺条件的不同。例如石油化工原料的加工，由于加工对象多为液体状的物品，于是就发展出了连续不间断的生产加工流程，就发展出了相应的一套技术工艺装备，使生产效率大大地提高。根据这个思想，将连续不间断的生产流程应用至机械产品的加工流程中来，就产生了号称工业革命以来人类另一伟大成就，即生产流水线的诞生，其结果就是大批标准化、成本低廉的机电产品进入社会，供广大消费者消费，极大地改善了人民的生活质量。

第三，技术工艺本身的状态决定了流程的路径、工作专业化划分、工作环节或步骤之间衔接的状态和选择。例如，在 20 世纪 80 年代初期，电视机的组装流程中几乎每个零件均要有专门的人来安插，然后由专门的人来焊接，而到了今天，零部件插入、焊接完全自动化了，由机器连续性一次完成，流程的路径和工作专业化划分发生了变化。所以，我们可以预见技术工艺未来的巨大进步，必然导致现有企业流程的改变。

（3）领导风格及方式。企业领导者有各自的个性，这种个性在他的学识、修养、道德、能力等的支撑下形成了他在企业中独特的领导风格及方式。管理学中对企业领导风格及方式有过许多的论述，曾一再指出领导风格、方式与企业兴衰、员工努力状态等有很大的相关性，这些都是对的。也正是如此，领导风格及方式从好几个方面影响或决定了企业的一些基本流程。

第一，如果企业领导者的领导风格是采用分权以激励众人一起努力工作的方式，那么基本流程的结构可能呈现一种由一点向外分散的状态（见图 3.10.8）；反之，若领导者的领导风格是以集权为主，命令式指挥，那么企业基本流程的结构可能呈现一种由外向内集聚一点的状态（见图 3.10.9）。

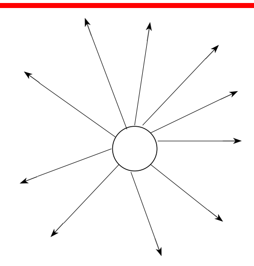


图 3.10.8 内向外发散

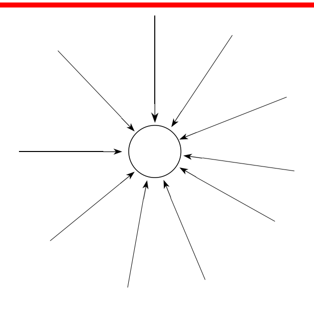


图 3.10.9 外向内聚集

第二,如果企业领导者的领导风格是倾听下属意见,主张民主管理,职工参与企业最高决策的话,那么企业决策的流程就变成从下至上、职工参与董事会工作的一个流程。反之,如果企业领导者喜欢独断专行,听不得其他意见,希望发号施令,希望众人服从,那么企业的决策流程一定是从上至下的命令服从过程。

第三,如果企业领导者是放任式的领导,那么在其放任式的条件下,可能导致员工散漫,导致流程本身的设置和流程中工作者工作不力,影响流程的工作效率。反之,如果企业领导者是民主式的领导,那么可能在所有的流程中都会设置诸如自我管理的工作环节,如希望员工进行自我管理,充分发挥自己的积极性和创造性,甚至是创造新的有效的流程来替代原来的流程。

三、再造工作流程的基本思路

再造流程就是流程改造,其目的是要适应外界环境的变化,改造现有的企业基本流程,使之工作效率有极大的提高,经济效益有极大的提高。再造流程具体怎么进行呢?韩默与钱辟博士虽然最早发表了他们的再造流程的思想,但仍是以思想为主,这恐怕也就有了这么一个状况:现实中企业实施流程改造方面成功率不是很高。不过也正是如此,这方面创新的空间非常之大。作为一种探索,再造流程可能应从如下思路着手。

1. 再造流程的出发点

再造流程的出发点是指再造流程的基本准则和起点。现代企业再造流程的出发点有以下几个方面:

(1)企业目标。流程作为企业内的工作过程,首先要服从企业的战略目标,换句话说,流程的再造要为企业战略目标的实现而做出贡献。因此再造流程的重要出发点之一就是以企业战略目标为总目标,将其分解的分目标或阶段目标等作为流程应承担的目标,进而考虑流程应如何设置,如何改造以更有效地完成这一目标从而为战略目标的实现而做出努力。

由于企业总目标的可分解性,如总目标可分解为生产目标、销售目标、质量目标、服务目标、资金运作目标等等,由这些目标也就有了如何完成此目标的工作过程,即流程,这是一个方面。另一方面,由于企业总目标发生一定的变异,如从利润最大化变为市场占有率最大化目标时,一些流程如竞争的流程、市场营销的流程、研究对手的流程可能就要发生变化;如果不变化的话,总目标就不可能实现。

(2)理解顾客。顾客并不知道他未来需要什么,但他们知道现在需要什么,尤其是当他们的支付能力提高以后可以购买他们原来买不起的商品和劳务,因此在现在和近期未来的市场上,就会发生需求的变化,就会产生许多商业机会。现代企业是有顾客才能生存,无顾客就要消失的一种经济组织,不了解顾客的心理状态、消费习惯以及他们的现实欲望与需求,不了解他们的支付能力及其变化,现代企业要成功就很困难。另一方面,因为顾客并不知道他们未来需要什么,故现代企业如果不能在真正了解顾客的需求本性条件下,开创他们明确的未来需求,那么现代企业也不可能在未来有良好的发展。既然顾客对企业如此重要,那么企业的工作流程没有理由在重新设置、重新改造流程时不以顾客的满意为出发点。

流程以顾客的满意为出发点,有的人可能认为最多是销售、服务、生产等流程应该如此,因为他们直接与顾客相关。这是对的,但我们这里所说的以顾客为出发点、以顾客满意为出发点,还包含了这么一层意思:即一个流程中前后工作环节、工作单位或工作步骤之间的关系,可以看作是一个“厂商与顾客”

的关系即“供给与需求”的关系。例如,在图3.10.4所示的基本生产流程中,接单与审核信用,接单者应该把审核信用者看作是自己工作的顾客,而审核信用者应该把发单者作为他的顾客,等等,这样如果大家都能使各自的“顾客”满意了,流程的工作效率也就会大大地提高。

(3)技术条件。流程与技术工艺相关,某种意义上说技术工艺状态决定了流程的路径,工作环节、步骤的划分等,这是我们在前文已论述过的问题。技术条件作为流程改造的出发点,既有前面所述的含义,也有不同的含义。韩默与钱辟博士曾经在其大作中认为,如果没有信息技术的进步和介入企业,那么企业流程改造是不大可能成功的。他们特别强调了信息技术对流程改造的意义,是因为信息技术的确可以改变我们的生活与工作的方方面面。信息技术介入企业后,他们认为会导致巨大的完全的变化,也正是如此,流程必须改造。

是不是可以说,信息技术的发展进步是流程改造的出发点呢?笔者认为这可以是一个出发点,但对一般企业而言这一出发点过高了一点。从现实出发,笔者认为流程改造的确需要许多技术支撑,但并不仅仅是信息技术,而且当信息技术尚未普及之时,流程改造仍然可以进行,不过是依赖其他技术条件而已。因此从这个意义上说,现有的将掌握的技术条件可以成为流程改造的出发点,有什么条件支撑就进行相应程度的改造便可。

2. 再造流程的组织

再造工作流程是一个重要的和复杂的工程,它的改造一方面对组织造成影响,这是因为组织构造与工作任务相关,因而也与完成工作任务的过程相关,尽管传统的金字塔式的组织体系未完全按过程设计。另一方面再造工作流程本身需要有一个强有力的组织来加以领导、组织和协调,以便在不导致企业过大震动的条件下顺利地实施再造流程。那么这样的组织是什么形态呢?

再造流程的组织形式,笔者以为这样比较好一些(见图3.10.10)。

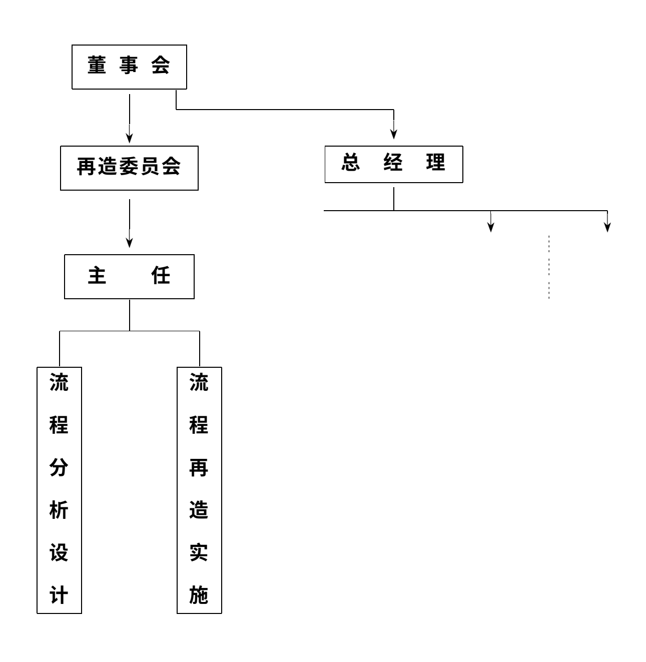


图3.10.10 再造流程的组织形式

①成立一个由企业与外部专家共同组成的再造流程委员会,在董事会直接领导下全权负责企业流程改造方面的一切事务。委员会主要职责为:决定改造的方向,改造的范围,收益成本比较,人员配备,支持条件需要,协调与企业日常工作的关系等。

之所以再造流程委员会要隶属于董事会,一方

面自然是因为流程再造的重要，且涉及到企业的方方面面，没有一定的权威性不行，另一方面则是因为考虑到在再造过程中尽量少打扰企业的日常生产经营，以免企业产生巨大的震动，影响企业近期的经济效益，故而让企业总经理只参加委员会工作，而不参加具体的流程改造领导，以免分散他的精力。

②委员会是一个议事的机构，虽然有最终的决策权。一旦决定的事务执行，需要有一个人来全面负责，故组织体系中设置“再造流程委员会主任”一职。此职位的主要责任就是贯彻执行委员会所决定的事项，创造性地开展工作，领导手下具体工作人员实施完成流程的改造。考虑到这一任务的重要性，主任之职是一个完全不可兼职的岗位，至少需要由董事或副总经理等职务的人来担任。

主任必须对流程及流程再造有较好的认识，有这方面良好的理念，同时具备了其他各种必要的技能和素质，否则这一职务可能难以胜任。事实上，其工作的艰巨性还不仅仅在于流程再造本身，还在于如何与企业现实的运作协调，同时获得企业中更多的人的理解与支持。

③再造流程有两个具体的工作小组，受再造委员会主任的直接领导，这就是“再造流程分析设计小组”和“再造流程实施小组”。

再造流程分析设计小组主要的任务是研究和分析企业现有流程的状态，分析其工作组合的合理性如何，探讨未来环境技术等发生变化将对企业流程产生什么影响，给出企业流程改造的方向、目标、具体方案等。这个小组是很重要的一个工作小组，其工作业绩如何，很大程度上决定了后来的流程改造的成效。

再造流程实施小组的任务是按照已批准的流程改造方案在企业中与其他部门配合进行具体的实施组织协调工作，直至这一改造最终实施成功。这个小组与上一个小组是密不可分的，即将已设计的流程实施，实施的过程应达成设计的目的，这样双方之间的协调与沟通就非常的重要。这两个小组中均可以从企业外聘任一些流程再造方面的专家，来参与这个工作，以解决企业中这方面人才的缺乏。

3. 再造流程的核心目标

再造流程的核心目标笔者以为并不是流程本身，而是为了再造企业的核心能力。所谓企业的核心能力是指企业自己拥有的独特的足以导致与其他企业相比略胜一筹的技术、管理模式、经营技巧等方面的能力，这种能力支撑了企业在市场上、在产业内享有特别的优势，支撑了企业能够提供更快更好更能令顾客满意的产品或服务。换句话说，一个良好的企业才可能形成自己的核心能力，一般的企业往往尚未形成核心能力，或核心能力正在培养之中，也正是如此，会有一批企业在日常的市场竞争中败下阵来，被淘汰。

再造流程固然是为了将流程改造得能更好地完成工作任务，更能够使顾客满意，提高工作效率这一目的，但如果看高看远一层，那么，再造流程应该为塑造企业的核心能力服务，即以塑造和培育企业的核心能力作为再造流程的总体核心。为什么应如此呢？因为企业的流程与企业的核心能力有密切的相关性，企业的流程甚至就成为企业核心能力的一部分。例如，小汽车制造企业的生产流水线作为生产流程，如果有其独特的优势便成为该企业的核心能力之一，成为企业成功的支撑。

一般而言，企业的基本流程与企业的核心能力有密切的支撑关系，见图3.10.11。

图中表明了这么一个过程：企业基本的管理流程和作业流程支撑了企业的核心能力，而核心能力则支撑了企业的核心产品，而核心产品则支撑和演化出众多的最终产品以供顾客选择消费。因此，基本流程的再造就有两种方式：

第一，再造流程可以进一步强化或增强企业的核心能力，从而使企业保持更高的相对比较优势。这种方式下的流程改造是以现有的核心能力为基本条件进行，流程再造后并不改变后来的核心能力内容，只增加其力度。

第二，再造流程以建立企业新的核心能力为目标，重新构造流程以及由流程支撑的新的核心能力。这种方式下的流程改造可以说是全面的巨大的改造，它将改变企业的整个面貌，包括它未来的市场相对优势。

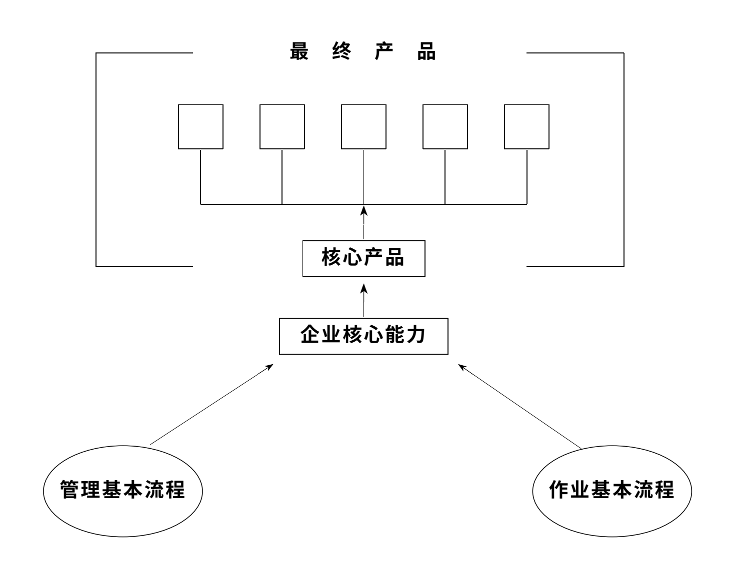


图 3.10.11　流程与核心能力关系图

4. 再造流程的实施步骤

再造流程实际上是将构成流程的基本工作环节、工作单位或工作步骤加以判认并对逻辑关系、时间耗费、可否并行等进行分析研究，大胆创意构想出能够最佳地完成同一工作任务或目标的一系列工作单位或环节的过程，这个过程就是流程。当然这么做的前提是已明确了企业的目标、流程再造的目标任务等。实际上再造流程的内容也就决定了再造流程的实施步骤，见图 3.10.10。

图中显示了再造流程的七个大的步骤，这为一般流程再造工作指点了工作的基本的方向。每个步骤实际上还包括了一些具体的工作。

(1)设定基本方向。设定基本方向是指设定流程改造的总目标、总方向、总思路，以免多走冤枉路，浪费资源。这是再造流程的第一步骤，具体包括如下一些工作。

①明确企业战略目标，将目标分解；

②成立再造流程的组织机构；

③设定改造流程的出发点；

④确定流程改造的基本方针；

⑤给出流程改造的可行性分析。

(2)现状分析并确认改造目标。此为再造流程的第二个步骤，其目的是要对现有流程、外界环境、顾客、企业核心能力等状况进行深入细致的调查分析，寻找问题之所在，以便设定具体的改造目标及标准。具体包括如下一些工作：

①企业外部环境分析；

②顾客满意度调查；

③现行流程状态分析；

④改造的基本设想与目标；

⑤改造成功的判别标准给定。

(3)确定再造流程方案。确定再造流程方案是一个很重要的步骤，这一步骤要求完成具体的流程改造方案，这个方案可行与否很大程度上决定了流程改造的成功与否，这个步骤需要众多人员来参与。此时具体应做：

①流程设计创意；

②流程设计方案；

③改造的基本路径确定；

④设定先后工作顺序和重点；

⑤宣传流程再造；

⑥人员配备。

(4)制定解决问题计划。这一步骤主要是制定一个对近期问题解决的计划，以便在再造流程的过程中，先解决一些近期问题，从而使企业员工可以看到改革的效果，从而坚定他们继续努力的决心。这个步骤是个辅助性的步骤，但也很重要，需要做好以下工作：

①挑选出近期应解决的问题；

②制定解决此问题的计划；

③成立一个新小组负责实施。

(5)制定详细的再造工作计划。这是接第一步骤的一个步骤。当改造方案设定并通过后,需要有一个详细的工作计划,其中包括如下要点:

①工作计划目标、时间等确认;

②预算计划;

③责任、任务分解;

④监督与考核办法;

⑤具体的行动策略与计划。

(6)实施再造流程方案。这一步骤就是具体展开流程再造的工作,这些工作有很多,是完成流程再造的关键。这些工作中主要有:

①成立实施小组;

②进行对参加改造人员的培训;

③发动全体员工配合;

④新流程实验性启动,检验;

⑤全面开展新流程。

(7)继续改善的行动。即对改造的流程进行修正、改善等工作,以保证新的流程全面达成改造的预定目标,使企业的核心能力有所增强,使企业的工作效率大大提高。这一步骤包括以下一些主要的工作:

①检测流程运作状态;

②与预定改造目标比较分析;

③对不妥之处进行修正改善。

第十一章　回归人本管理

一、对人的认识的深化

对人的认识尤其是对企业中的人的认识的不同,决定了如何对人进行管理。在经济学的教科书里人被抽象为劳动力,并被作为与资本、土地地位同等的生产要素,毫无活力可言。在企业管理的实践中,人却具有管理的出发者和管理的接受者这么一个双重身份,管理成果的实现与作为管理出发者的人和作为接受管理者的人有极为密切的关系。作为一个具体的人,他的思想、心理、行为受到当时社会环境的制约与影响,但人具有在当时条件下的创造性。判断公司或企业中人的价值,并由此决定对人怎么管理,贯穿于整个企业管理发展史,引发了一场场管理创新。

1. 受雇人

资本主义赋予了每个人人身自由,对工人来说这种自由便变为出卖自己劳动力的自由。资本家花钱在劳动力市场上雇佣劳动者(购买劳动力),是看中劳动者在与生产资料结合的劳动中会创造出大于其本身价格的价值,以供资本家享用。因此,在资本主义初期的企业里,工人不过是一个受雇佣的人,不过是一个会说话的工具。为了尽可能多地摄取剩余价值,资本家们采用残酷的手段来管束工人,增加劳动强度,不改善工作环境,延长劳动时间,尽量少给工资,实施严厉的惩罚手段。

在当时的企业老板或管理者的眼里,这些受雇工人全是些好吃懒做、游手好闲、好逸恶劳、推一推动一动、没有一点责任心的恶人,如果这些人受雇于企业而不加以严格管理,不给予处罚,不多加看管,这些人就会不听使唤,就会偷懒,就会破坏,甚至还会闹事。因此,当时企业里所制定的许多管理条文和管理措施,今天来看都是十分不人道和不可思议的。这样一种对雇佣人的看法和对其管理方式,被后来的管理学家总结为“X 理论”。

道格拉斯·麦克雷戈(Douglas McGregor)认为,传统的管理方式是建立在第一套假设即“X 理论”之上的,代表了“传统的指挥和控制观点”。X 理论的假设是:

(1)一般人有一种不喜欢工作的本性,只要可能,他就会逃避工作;

(2)由于人类不喜欢工作的本性,对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥,以惩罚相威胁,使他们为实现组织目标而付出适当的努力;

(3)一般人宁愿受指挥,希望逃避责任,较少有野心,对安全的需要高于一切。

在这么一种对公司工人的看法(忽视了工人的一切需求和对利益的追求)下,工人工作的一切积极性和创造性都被抹杀,管理者与被管理者的人际关系十分紧张,工人把其工作只视为糊口的手段,不满与反抗时常在企业中爆发。

2. 经济人

随着现代化大生产的发展,科学管理学说在 19 世纪末和 20 世纪初风行企业界。企业界开始接受科学管理学说中关于工人是“经济人”的假设,开始意识到工人生产积极性对生产效率的重要影响。经济人假设的提出是对被管理者的人的认识的深化,在这一假设被接受的前提下,带动了管理方面的一场革新。

泰罗认为:企业家的目的是获取最大限度的利润,而工人的目的是获取最大限度的工资收入,因此工人工作积极性的背后有其经济动机,假如在能够判定工人工作效率比往常提高多少的前提下,给予工人一定量的工资激励,会引导工人努力工作,服从指挥,接受管理。结果是工人得到实惠即工资增加,而企业主们则增加了收入,也方便了管理。

在经济人的假设下,企业管理变成了制定一个比较先进的工作标准,而这可以通过时间动作分析加以确认;选拔符合要求的工人并适当加以培训,使之有可能达到工作标准,然后发展一套奖励措施,用经济手段调动工人们的工作积极性,使其服从指挥,从而提高生产效率。显然,这一基本管理方式比传统的“受雇人”模式下残酷地将工人当作“会说话的工具”来严加管束的管理方式要先进,更符合人的特性。

事实上,在劳动仍被作为谋生的手段时,在收入水平不高而又面对丰富的物质产品世界时,人的行

为背后确有经济动机在作怪。因此,经济人假设利用人的这一经济动机,来引导和管理人们的行为,应该是一大创新。它开创了对人的管理从其内在动机出发的先河,对人的行为采取一种疏导的方式,而不是外在的一味压迫、规制的方式。科学管理仅这一点就应永垂青史。

然而,对工人采用经济的激励手段,给予提高工资的刺激,并非企业家的良心发现,而是在完成科学制定出来的工作标准之后的事。此外,20 世纪初的美国是个人主义价值观占统治地位的时代,作为这种思潮的反映,科学管理的实质是从企业家和工人双方都有的个人主义营利心出发,来寻求他们双方为提高效率和改善管理而进行努力的方法。

3. 社会人

20 世纪 30 年代的"霍桑实验"纠正了企业家们对员工们"不过是一个经济动物"的偏见,证实了工资、作业条件、生产效率之间没有直接的相关关系,认为企业的员工不单纯是个经济人,而是一个社会存在的物,是"社会人",并由此推出了一系列针对社会人的管理方式方法,引发了对人管理的新革命。

按照"社会人"的假设,在社会上活动的职工不是各自孤立的存在,而是作为某一集团或组织的一员的"社会人",是社会的存在。"社会人"不仅要求在社会上寻求较好的收入以便改善经济条件、谋求较好的生活水准,而且作为人,他们还有七情六欲,还需要得到友谊、安定和归属感,还需要得到尊重。这种社会人,是作为集团或组织的一员而行动的,他的行动背后以社会需要为动机。马斯洛的"需要层次理论"实际上就是在"社会人"的假设上发展起来的。

由于人是社会人,有社会需要,因此如果企业能够满足员工的这种需求,使他们获得在公司工作的最大满足感,那么他们的情绪就会高涨,情绪越高积极性也愈高,生产效率也就愈高。根据这一思路,社会人假设提出了新的对人管理的方案,其要点为:

(1)管理人员要有人际关系处理技能;即管理人员仅仅具有技术技能、管理技能是不够的,还必须掌握观察企业上下左右人际关系变化的能力以及及时处理人际关系的社会技能,从而照顾员工的情绪,调动他们的积极性。

(2)让职工参与决策。让职工共同参与企业生产经营和管理上的一些重大决策,这会增加职工对企业的认同感和归属感,也尊重了职工。这将改善企业的人际关系,提高部下的士气。

(3)上下沟通。传统企业管理中,上司是管理的实施者,高高在上,事事正确;下级是管理的接受者,只得听从命令,只负责任。社会人方案则要求,在决定或更改作业目标、标准和方法时应上下沟通,向职工和下级作出为何这样做的说明,提供情况,并且动员大家自下而上提建议,这样就能更好地协调。此外,企业还应建立上下之间有来有往的固定沟通渠道,如公司刊物、会议、座谈等。

(4)提案制度。职工的建议或意见受到尊重还是被忽视,是影响职工情绪的一个重要原因。因此,提案制度应在企业中广泛采用。

(5)面谈制度。心理学告诉我们,当一个人心理受压抑时,如果能够有机会让其宣泄,则会大大改善他的心理状态和情绪。面谈制度就是建立一套规范,上司可在部下参加工作、调动工作岗位、生日、考核、退职等一切机会,同部下进行个别谈话,让他们自由公开地讲出他的不满和意见,平衡他们的心理和情绪,使之有家庭式的感受。

社会人假设及其管理方案的提出是企业对人的价值的重新评估,从经济人到社会人,使对人的看法更接近人的本来。与此相适应的管理方案已不再把人单纯地看作一个被动地接受管理的经济动物,而是从人的社会需要各方面出发对人的行为加以引导,这种引导更多地从协作的目的出发,这比科学管理的经济人方案进了一大步。然而这种方案的功利性目标依然很强,方案的出发点依然是管理主体的企业家或管理者,换句话说方案本身只是为企业主、管理者们设计的,被管理者的角色依然是既定的。

4. 管理人

即便是企业中的一个操作工,他在管理过程中也有双重身份:一方面,他接受来自其他各方的指令、监督与控制,保持行为与其他方面的一致性,因而是一个被管理者;另一方面,他在面对自己的工作领域,在操作机器和工具进行生产或服务时是一个主动的实施者,是面临各种突发问题的果断处理者,从这个意义上看他也是一个狭义的管理者。因而,是否可以把企业的所有员工都看作"管理人"呢?著名管理学家、诺贝尔经济学奖得主西蒙(H. A. Simon)教授的回答是肯定的。

西蒙教授认为,任何作业在开始之前都要先进行决策。决策合理与否在很大程度上决定作业的成果,决策决不是企业高层管理人员的专利。事实上,不仅最高管理阶层要进行决策,企业所有阶层包括作业人员都要进行决策,它贯穿在整个组织中。企业人员的阶层不同,实质上只是各自决策的领域不同

而已。例如，最高管理人员决定企业经营目标和总方针；中层管理人员贯彻执行最高管理人员决定的总目标和总方针，在本部门中决定自己的目标和计划，且传达给下级；下层监督人员就日常生产计划和作业分配做出决策；最后，在作业阶段，还要对什么样的劳动对象选择什么样的方法等进行决策。西蒙认为，管理就是决策，管理的一切活动都可归结为决策活动。因此，既然企业中的所有员工都在做决策，则他们都应当是管理的出发者，是“管理人”。

管理人的假设为管理思路、理论和方法打开了新的天地。管理人的假设是建立在每个人都有的成就感之上。当每个人都能够在自己行事的范围内自主工作，创造成就时，这本身就是一种巨大的激励，使其获得一种自己创造力得以发挥的满足。为此，传统的集权于上级领导，下级人员没有自主权利，只得服从指挥的管理方式，仔细看来已经束缚了下级人员在工作中创造性的发挥，而人真正的价值恰恰在于他的创造力。基于管理人假设的管理思路和管理方式则要求恰当地分权，让每个人在他所接受的授权范围内独立自主和创造性地工作、决策，发挥每个人的最大潜能，并从中塑造人本身。此外，为了保证企业目标的实现，要依靠严密计划下的决策一致性，以及相应设计的新型组织体系。

管理人假设的提出及其派生的管理思路、理论和方法在企业中的运用，是对人的管理、人的价值的一种更为全面的认识。首先，它确认了企业员工都是决策者这一不同凡响的观点，认为企业的成功有赖于全体员工一致的决策和一致的努力，企业员工都具有管理者和被管理者双重身份，工作的不同只是决策分工的不同。其次，可以通过适当分权让每个人都有自主开展工作的天地，发挥其聪明才智和创造力潜能，而这将更有利于企业资源的有效整合。第三，人的成就感是人自我发展的动力，企业不应该仅仅是使用人的场所，还应该是发展、培养和造就人的学校。

5. 结论

从上述企业对人的认识以及相应管理思路与方案发展的过程中，我们发现现代企业管理中对人的价值、人的潜能、人的作用、人的行为动机、人的需求满足等诸多方面的认识，以及提出的管理思路和方案正不断向企业中的人如何全面发展的方向前进。人的全面发展是在一个个具体的环境中的发展，由于分工的不同每个人都将有自己的工作岗位，在特定的工作岗位上创造性地工作以达到企业目标，同时把自己塑造为一个全面发展的人，这应该是企业管理中对人管理的最高目标，这也就是人本管理的真正要旨。可以说，现代企业管理正在酝酿这方面的突破，对人的认识的深化只是一个方面，其他方面的创新探索正在许多企业进行。

二、人本管理的概念

人本管理的概念是建立在对人的基本假设之上的，管理人的假设实际上就是把人看作是一个追求自我实现、能够自我管理的社会人。正是人可以成为一个追求自我实现、管理自我的人，因此对人的管理就不是我们过去所理解的那样，仅仅是关心人，激励人的积极性，开发人的潜在能力以为企业生存与发展服务。

我们所说的人本管理是指以人的全面的自在的发展为核心，创造相应的环境、条件和工作任务，以个人自我管理为基础，以企业共同理想为引导的一整套管理模式。具体地说：

(1)所谓人的全面的自在的发展，在马克思、恩格斯看来是“只有到了外部世界对个人才能的实际发展所起的推动作用为个人本身所驾驭的时候，才不再是理想、职责等等”；换句话说人的全面发展包含两个内容：人的素质的全面增强和人的解放。无论是人的素质全面增强还是人的解放，只有当人不再受制于自然、不再受制于技术与物质财富，人可以自己掌握自己的发展时才有可能。应该说这样一个状况，目前并未达到，但可以证明的是社会进步、技术发展、经济增长均是朝着这个方面前进，即正在创造人的全面的自在的发展的条件。作为社会中一个经济组织企业，在追求自己的功利目标时，应该为本企业的员工创造全面发展的条件与空间，这不仅是对员工的一种培养一种提高，也是对社会的一种贡献。

(2)企业创造相应的环境和条件包括设定工作岗位及任务，为员工的全面发展提供帮助，这是人本管理的重要方面。现时的企业在生产经营运作过程中，要创造出完全理想化的符合人们全面发展的环境与条件是不大可能的，因为企业本身尚未完全脱离自己的功利性目的，但在这方面做一些尽可能的工作来推动员工在个人素质及其他方面的发展又是可能的。例如，在岗位工作任务完成方面更多地让员工自我管理，这本身既对企业运作效率提高有帮助，同时又可以说符合了推动员工全面发展的要求，而且这样一种设置本身就是一种创造全面发展的环境及条件。

(3)个人的自我管理是人本管理的本质特征。事实上,过去所谓的人力资源管理,对人的管理,都是将人作为一种经济资源来看待,人在这些管理的过程中是管理的接受者,受制于企业的制度、规章,受制于生产过程、技术条件,受制于给定的薪金酬劳。在这样的条件下,人是不自在的,类似于一个会说话的工具,供他人驱使。当人成为自在的人,能够决定自己的发展时,位于企业中的人在工作中就应该是自我管理,即根据企业总目标要求自己管理好给定的工作岗位上的工作任务,在工作中获得真正的享受。所以,人本管理的要害是员工的自我管理。一般的企业可能一下子做不到这点,因为人们自我管理与人本身的素质是相关的。人的素质不高时让其自我管理必会乱了分寸,企业作为一个功利性组织也必不容许,但这并不排除某些方面可实行自我管理,如团队自我管理等。

(4)自我管理必须有个引导,否则对于一个组织来说,个人的自我管理可能会导致组织内目标的冲突,从而使组织的最终目标难以实现。因此个人的自我管理建立在企业员工有共同愿望基础之上,唯有这么一个共同理想的存在,才能使员工在自我管理时有方向、有一定的约束,有内在的激励力量。因为共同理想是企业员工大家都认同的,是个人理想与之统一的结果。人本管理需要企业建有良好的企业共同愿景,而这一共同理想中必然会有人的全面发展的内涵。事实上,自我管理本身就是人的自我发展、全面发展的一个重要方面。

人本管理是一种引导性的自我管理,在自我管理中使人得到全面的发展,它区别于过去企业中所有的人的管理方面的概念。企业重视或提倡这样概念下的人本管理,从功利性的角度来看是为了员工可以在更大程度上创造性地发挥自己的潜力为企业做出贡献,而从客观上来看,则是使企业的员工能够尽可能地全面发展,成为对整个社会十分有用的人才。

三、人本管理的核心内容

人本管理的核心是通过自我管理来使员工驾驭自己,发展自己,进而达到全面自在的发展。现代企业创设自己的人本管理,就需要创造一个良好的环境,以便于企业的员工在完成企业既定目标的要求下能够自主开展工作,进行自我管理。

1. 人本管理对人的假设

人本管理的核心是人能够自我有效地管理,因此人本管理实际假设人是追求"自我实现"的社会人。正因为人们追求自我实现,才可能自己对自己进行约束和激励。"自我实现的人"假设是最新的对人的价值的一种看法,与"管理人"假设相差不大。这一假设很大程度上依赖于心理学家马斯洛的"需要层次论"。"需要层次论"认为,人的行为动机首先来自基本的需要,如果基本需要得到满足,又会激发更高一层即第二层次的需要,其余依次类推。人的需要可分为几个层次。基本需要包括食物、睡眠等生理需要,以及对住宅、穿衣、储蓄等稳定性或安全性的需要。这些基本需要为第一层次的需要,它们通过工资、福利设施等经济和物质的诱因得到满足。第二层次的需要包括友谊、协作劳动、人与人的关系、爱情等社会需要。这些需要若得到满足,就会产生第三层次的需要,如希望被人尊敬、晋级提拔等自我需要,最后才产生自我实现的需要,即在工作上能最大限度地发挥自己所具有的潜在能力的需要。因此,自我实现的人是其他所有需要都基本得到满足而只追求自我实现需要的人。从社会发展的历史过程来看,在当代经济条件下,在人们生活质量普遍提高的情况下,的确有一大批人开始追求自我价值的实现。

既然现代企业中的员工可以假定为是追求自我实现需求的人,那么现代企业在对员工的管理方面就必须设计全新的组织体系,创设全新的机制,给予良好的环境,允许这些员工在企业工作中获得成就,发挥自己的潜力,实现自己的价值。有人可能要问,要实行这么大的变革,企业成本会不会很大,是不是合算。实际上,心理学、行为学早已证明,当人们在做他们自己十分感兴趣的事时,那种投入和效率才是真正一流的。然而,企业毕竟是一个投入产出的有机整体,在企业既定目标下,企业员工的自我实现并不是海阔天空漫无边际,而是有一定的约束。

2. 自我管理的前提

在现代企业中员工的自我管理一定是在企业任务分工的条件下进行,通过员工们在各自的工作岗位上自主地做好工作,进行相互间的协调,最终使企业的目标更有效地达成。然而分工本身并不一定可导致接受分工的员工可以开展自主管理,因为假定组织并未授权给你时,任何自主的运作、自主的管理可能被视为违规,并要承担相应责任。因此自主管理的一个重要前提就是授权,即组织在给你工作任务时给予你完成任务的相应的权力,你可在权力范围内自主管理、自我管理,以最恰当地完成所交给的任务。

表面上授权是一件简单的事，把部下叫来，告诉他什么事你有权决定，什么事必须请示，什么事无权决定，然后请他去努力工作。事实上，授权并不如此简单，按照日本学者小林裕的看法：执行授权本身也有四项基本前提。

（1）价值观共识化。实际上就是一个共同理想的问题，即在执行授权时，企业与员工均要有一个共同的价值观与共同理想。因为共同的价值观与共同理想给了每个员工一个自主判断的依据，一个自主管理、自我管理的方向，使得大家在各自岗位上自我管理之后，不至于导致组织内协调的混乱。

价值观的共识化或者说建立一个共同理想只是一个大的方向，为大家的工作朝一个相同方向前进创造了条件。如果说这样仍不能明确指出自主管理、自我管理的方向，那么就有必要进一步将企业的共同理想、目标更加明确地分解为部门、小组、团体的目标，同时确认彼此工作之间的相互关系，以便注意互相的配合与协调。

（2）资讯共有化，即信息共享。因为即便你有了目标，有了相应的权力，而并不知道企业的状况，并不知道完整的信息，并不知道别人怎么做，做到什么程度等等，这一方面可能导致自我管理的人失去做出正确判断的依据，另一方面也无法有效地决定如何使自己的工作更有效地与他人的工作相配合。所以，现代企业需要建有完备的信息库，企业的信息应向所有的员工公开，唯有这样自我管理才可能成功。

（3）教育训练。教育实际上是改变人们心智模式的重要手段，当企业的员工并非都是具备良好的自我管理素质和技能时，教育和训练就显得非常必要。自我管理的人，有坚强的自信心，有相应的能力和素质，有百折不挠的精神，这些并不是所有的员工都具备的，企业即便给了他自我管理的空间，他自己不能驾驭他自己也是枉然，所以在授权之前，进行教育训练，让员工们有一个自我管理的认识，有这么一种自信心，是现代企业实施人本管理的重要前提工作之一。

（4）授权的示范。所谓授权的示范是指在全面授权之前，先进行个别部门或团队或个人的授权试点，使之在授权之后做出足以引以为样板的成绩，并以此向其他人展示，表明自我管理在授权之后就应该如此运作或应防范哪些问题。授权的示范实际上就是试点总结与推广，这对于以前并未分权、并未进行过自我管理的企业来说，值得先做一做。尤其是在示范过程中，让其他人明确现代企业在现在条件下自我管理并不是“各自只扫门前雪，莫管他人瓦上霜”的自私性管理，而是一种创造性的，时刻注意与他人配合，以企业利益为重的管理。

3. 自我管理的形式与组织

自我管理在现代企业中有两种表现形式，这就是个人的自我管理与团队的自我管理。在现代分工和科层制组织架构之下，企业的工作可分为两大类：一类是每个人均有的一定工作岗位及工作目标即个人完成的工作，另一类是必须由许多人共同努力才能完成的工作，而且更重要的是此类工作。因为每个人自己的工作都不过是企业整体工作中的一部分，企业的工作就是需要群体的共同努力才行。由于在现在分工的条件下，企业的工作可以分成两大类，故企业员工的自我管理也就可以表现为个人的自我管理与团队的自我管理。

（1）个人的自我管理。所谓个人的自我管理，就是指个人可以在企业共同理想或共同的价值观的指引下，在所授权的范围内自我决定工作内容、工作方式，实施自我激励，并不断地用共同理想来修正自己的行为，以使工作能够更出色地完成。也就是在这么一个过程中，自己使自己得到了充分的发展，使自己在工作中获得最大的享受。

个人自我管理是个人“自我实现愿望”的一种方式，是在一定的个人素养以及相应的物质环境下才可能有效地展开。理论上说只有当人们把劳动或工作当作生活的第一需要时才可能真正实现有效的自我管理，才能把工作或劳动当作一种事业来尽心尽力地完成。反过来说，在现实条件下当工作或劳动仍作为一种谋生的手段时，个人自我管理的基点是人们把他们应做的工作当作自己追求的一个事业来努力。

（2）团队自我管理。所谓团队自我管理，是指企业中的小工作团队的成员在没有指定的团队领导人条件下自己管理团队的工作，进行自我的协调，共同决定团队的工作方向、路径，大家均尽自己所能为完成团队的任务而努力。团队自我管理在某种条件下比个人自我管理更为困难一些，因为团队中有许多人，如果有这么一两个希望搭便车的人的话，就会在团队中造成很大的矛盾与冲突。所以，成功的团队自我管理不仅需要每个团队成员均有良好的素质和责任感，还需要有一个团队精神，以此凝聚众人。

实施团队自我管理需要对企业现有的科层制组织机构加以改造，不然的话自我管理只是一句空话。从现有的科层制组织即所谓职能制取向组织机构条

件下，只会有传统的工作小组，此时完全是一种工作小组成员被动式接受管理，毫无自我管理、自主管理而言。在这么一种状态下，要向自我管理的团队迈进，可能需要进行如下过渡形式与阶段。

从传统的工作小组到自我管理的团队需要组织形态上有两个阶段的重大变化，这就是从职能取向或职能纵向分工为主的组织机构形态向职能横向分工为主的组织机构变化，使原来高高在上的领导者变为团队或工作小组中的中心；而从职能横向分工为主的组织机构形态向流程取向的组织机构转变时，才有自我管理的可能，因为此时管理者成为工作小组的工作成员，与其他的成员是平等的。问题是流程取向的组织机构是何？尚未有明确说法，仍属一种探索性组织机构。当这种组织机构形态有效运作时，自主或自我管理的团队才可能产生，才可能在企业中发挥最大的效用。

4. 自我管理在现代企业中的进展

现代企业要做到完全让员工自我管理，在目前条件下是不现实的，但是许多优秀的企业又的确在这方面做了许多工作，有了很大的进展，这对我国的企业应该有很大的启示。

（1）给员工一个领域。对自我实现的人的管理如果依然采取严格的命令约束，不给他任何自由驰骋的空间，那么这种人就会不满，情绪就会低落，就会跳槽到他认为可以发挥其才能的地方去。因此在这方面，现代企业的聪明管理者通过适当分权给予这些员工一个想像的空间、一个领域，其基本约束仅仅为目标，你采用什么方式达到这个目标则任你去创造、去选择。

在加利福尼亚山地的一场暴风雪后，联邦捷运公司的一位年轻的电信管理员面临着几天内他所负责的线路上没有电话服务的情况。他会怎么办呢？毋须指导，也毋须上司的批准，他租用一架直升飞机（使用自己的联邦捷运信用卡），在冰雪覆盖的山顶上降落。在齐胸深的积雪里艰难地走上1公里，修复了电线，从而使联邦捷运公司的这条线路恢复正常营业。这种事例在现代企业中屡见不鲜，而在非分权条件下，通常的做法只是将情况汇报上司，等候上司的指示。

给他一个领域关键在于合适的授权，在授权的同时明确他的责任。合适的授权通常决定于以下三个基本因素：①这位员工所处工作岗位的特性，如工作岗位的层次、工作的复杂程度、工作的程序化程度等；②这位员工需要做决策的范围大小，即他的决策涉及面的大小，显然，决策的涉及面越大，在他能力范围内对他的授权程度也应越大，反之则反是；③决策的频度，即这个员工在其工作中需做决策的次数是否很多，显然，决策越频繁，授权就应该越大些。

（2）参与领导。参与领导的目的在于唤起每个员工的集体意识和集体努力，这样才可能有效达到企业的目标。在传统的管理中，管理人员依靠权威单方面地做出决定，然后命令部下执行，员工只是一个被随意摆布的“小棋子”，自然无法实现自己价值，也不懂得在工作中如何与其他方面配合协调。如果让员工们参与企业的领导工作，参与决策，采取集体讨论、集体决定的监督方法，使员工们感到自己在企业中的价值，那么员工们不仅会情绪高涨，在自己的领域内创造性地工作，而且也会了解如何有效协调配合，从而导致员工之间关系密切，气氛和谐。

在西方现代企业中，第一线的参与领导甚至被自我管理小组所取代。例如，美国俄亥俄州的萨洛维尔公司为了重新设置工厂的等级制，发动员工广泛参与领导和管理计划。1981年，工厂经理在分部的支持下做出了一项决定。总主管阶层被完全取消；相反，公司向每个分部负责人分配一名助手，称为制造计划专家。顾名思义，这位专家帮助每一位负责人进行计划及协调方面的工作。他不属于现场管理者，他的职责内容含有另一种责任，即对未来雇员参与过程的“管理”与发展具有深刻作用的责任。他作为部门协调员，同自己的负责人以及工厂的总协调者密切合作，对现在与未来的雇员参加问题处理小组进行协调。1987年，福特和通用汽车两大公司中最深入的几项变革之一就是在所有超出1000人的业务部门中取消任命正式的主管，而让员工小组自行主管一切。

参与领导的成功需要遵循三个基本原则，这就是：①相互支持的原则，即管理人员要设身处地考虑下属人员的处境、想法和希望，让下属自觉认识到自己的价值和地位，采取支持下属实现目标的任何行动，下属在此时则会更合作，更感到被尊重，因而干劲也就更大。②团体决定的原则，既然让员工参与领导，那么就一定要在集体讨论的前提下由集体一起做出决定。在对决定的执行进行监督时，则应采取让团体成员相互作用的方式，只有这样才算得上真正的参与。③高标准要求，即必须制定高的目标要求，这一任务也应该由各个团体自发地进行。因为高的目标要求一方面可激发员工们的想像力，另一方面也是企业资源有效整合的根本要求。

(3)工作内容丰富化。现代企业由于采用大规模产销活动,故专业化分工很细,流水线比比皆是,因此只要求员工具有范围有限的肤浅的知识和能力。然而,随着经济的发展和人们收入的增长、教育水平的提高,人们的人格意识、自主性、自我决定和自我实现的需要大大提高,他们对专业分工、流水线等带来的工作单一、操作简单、没有想象力的状况十分不满。于是,积极性逐渐降低,缺勤率和离职率增加。为了解决这个问题,“自我实现的人”管理方案中,就有了工作内容丰富化这一变革。

1971 年,美国沃尔沃公司实行了“工作内容丰富化”,在该公司的卡尔马工厂付诸实施。这家工厂采取集体装配方式,即由自主承担责任的小团体进行作业。装配作业不用传送带,废除流水线系统,而用“卡尔马”传送机。传送机沿工厂地板的诱导带而动,如有必要,也可更改传送机的行驶路线,不必沿诱导带传动。小团体中的员工也没有一个固定的岗位,可以自由选择组合。使用这种传送机及非定岗方式,不仅有灵活性,而且也不用像传送带那样强制工人按照外界控制的作业步骤进行作业。通过这一变革,消除了员工工作太单调的感觉,使之感受到自己的能力及活动范围。

实际上,工作内容丰富化分为工作内容的水平式扩大和垂直式扩大两个方面。前者指重新设计工作内容,或把分工细致的作业归并成自主完成的作业单位,明确责任,使工作变得更有意义,或在单纯化的作业中加入有变化的因素。水平式扩大的方法之一是降低传送带的速度,扩大作业人员的工作范围。后者指垂直地扩大职工的工作内容,让职工也承担计划、调节和控制等过去一直认为是管理人员和监督人员固有的职能,也当一回管理者或领导。工作内容丰富化的操作,往往是把员工分成作业小组或小团体,让职工团体自己决定生产指标、生产方式、生产计划、作业程序、作业标准,让他们自己评价工作成绩和控制成本。这一方法同样适用于从事职能管理的管理人员团体。显然此时,上级管理人员的领导方式、管理观念以及管理方法采用也需要随之变化。

四、人本管理中对人的管理

如果企业中的员工均能够自我管理,这本身就是一种对人的管理,或者说这种管理是不需要他人对其进行管理的管理。然而此处我们所说的对人的管理是指如何帮助或引导企业中的人成为能够自我管理的人,从而实施真正的人本管理。

1. 人的思想、心理与行为的转换模式

每一个人的思想、心理、行为是三位一体、互相联系、互相影响的,不能把它们绝对分开。任何一个人在行动时,既有思想活动、心理活动,也有思想心理交互作用等等。所谓有意识的行为不是说不带有心理特征,没有心理因素在起作用,而是说思想意识比较有效地对心理需要、个性心理特征进行了压抑或控制。同样,所谓无意识行为也不是说没有一点思想活动的行为,只是说心理需求反应迅速,以至于使思想意识活动未能很好地展开而已。

(1)人的思想意识可以划分为两个部分:一部分为感情,一部分为理智,其中感情部分与人的心理有交叉,即感情与心理因素密切相关,或者说通过感情把思想与心理有机地结合了起来。心理也大致分为两个部分:一是心理需要,如饮食男女,一是个性心理特征,个性心理特征影响了心理需要,心理需要反过来强化了个性特征。

(2)人的行为可以分为两大部分:一是行为动机,二是行为过程。行为动机是行为产生的直接动力,行为动机与心理需求、思想价值观的判断有关;行为过程是人的行动过程,在此过程中呈现人的个性特征和情绪特征等。

(3)行为动机与行为过程的各种信息传递和作用于人的思想、心理,使人们能及时修正思想和心理的作用力、作用方向,从而使行为比较适应客观现实条件。这条箭线不能简单地理解为反作用于思想与心理的交结处,与感情、需要相近,而要理解为作用于两者所有部分,只是因为行为动机与心理需要直接有关而已。

(4)在思想、心理、行为三者关系中构成了两个回路,第一个是左边的思想、行为回路,第二个是右边的心理、行为回路,这两条回路又构成了三者之间的总体回路,形成一个封闭的回路。系统论的封闭原理告诉我们,一个系统内部只有构成一个连续封闭的回路,才能形成有效的自组织能力,才能自如地吸收、加工、扬弃和作功。正如光有行为的抉择、行为的表现,而没有行为的控制监督,行为就会出轨那样。思想、心理、行为三者从某种意义上说,它们相互作用、相互影响的过程,就是决策、执行、反馈、修正,再决策、再行动这样一个循环往复的过程。那么是不是说行为越轨者之所以越轨是这个循环过程发生了毛病,还是别的什么?应该说一个正常的人(精神正常的人),此循环过程并不会发生毛病。行为越轨的原

因,主要是价值观、道德认识水平、心理需求等,或偏离社会道德标准,或偏离企业行为守则,或认识有问题,或心理需求有一定的变异。他们也有反馈,这种反馈来的信息由于判断认识上的问题,很可能加大了行为的失误。因此,行为出轨主要应从人的思想与心理两个方面来找原因。

同样,一个能够自我管理的人,他的价值观、思想认识一定与企业的共同理想、价值观有一致之处,他对自己的发展有相当的认识,他的心理需求一定是追求"自我实现",反过来,要使一个人能够自我管理,也要从这个人思想、心理、行为等方面下手,使之产生一种内在激励与约束机制导致他能够进行自我管理。

2. 塑造人的价值观

由于人的思想认识水平、人的价值观对人的心理状态、行为均有引导、强化和约束等作用,因此塑造一个能够自我管理的人,首先要塑造拥有此种价值观的人,提高其思想认识和思辨的能力。塑造人的价值观最基本的方法是教育,当人们正处于思想空白地的时候,强制性的教育对形成相应的价值观有很大的好处。我们常可以看到日本一些优秀企业每天都会让员工在上班前做一件事,即大声地背诵公司的信条、观念、行为准则。我曾不太相信如此会有什么效果,但亲自问这些企业的领导以及观察员工行为后,才了解到的确有效果。表面上这是一种形式,一开始对许多员工来说接受起来很困难,但久而久之,这些东西就成为他们自然而然的语言,最后又成了他们自然而然的思维用语,判断事物的依据。

塑造能够自我管理人的价值观,首先要回答此种人的价值观为何的问题。我以为此种人的价值观很难用统一的语言来描述,但他们必定有这么一个共同点,即能够自我思考,能够较准确地依据社会道德标准、企业标准来判断分析所遇到的事物,把工作当作一种事业、一种神圣的理想来追求,脱离了经济利益的束缚。有这种价值观的人现实生活中是存在的,不过在目前的条件下,许多人的确可把自己的工作当作事业来追求,但有时很难摆脱经济利益的约束。

这样的价值观除了教育之外,便是企业形成相应的文化氛围,用文化的功效把我们所提倡的价值观、道德标准浸润到每个员工工作生活的周围,使之不知不觉接受这种文化,接受这种价值观。我们常常可以看到某些优秀大公司出来的员工其思维方式、言谈举止的确不同寻常,带有那些公司特别的文化制式的特点,显示出一种优秀的判断力和品质。而那些缺乏文化的企业里出来的人却大部分缺乏良好的修养和判断力。企业文化的如此效用是因为企业文化是指在一定的社会历史条件下,现代企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等等。其中,价值观是现代企业文化的核心。企业文化是采用一种渐进式的、潜移默化的方式塑造人们的价值观,提高人们的素养,因此效果显现较慢,但易使人们在不知不觉中塑造了自己的价值观。

3. 健康的心理状态

一个能够自我管理的人一定拥有健康的心理状态。所谓心理健康主要包括:第一,智力正常。智力是人的认识与行动所达到的水平,它主要由观察力、记忆力、思维能力,想象力与实践活动能力所组成。智力是与周围环境取得动态平衡最重要的心理保障,智力超常与智力一般是心理健康的表现,而智力落后则是心理不健康的表现,属于心理或生理性疾病,但智力超常与一般的人若平时不注意心理卫生的话,那么也会导致心理不健康。第二,健康的情绪。健康的情绪是心理健康很重要的标志。国外学者雷曼认为,情绪健康的人具有下列特点:"①情绪安定,没有不必要的紧张感与不安感;②能够把气馁心转向到具有创造性与建设性的方面;③对别人的情绪容易同感;④具有喜欢别人与受别人喜欢的能力;⑤能表现出与发育阶段相适应的情绪;⑥能建设性地处理问题,能适应变化;⑦具有自信,善于与别人交往;⑧既能自己满足,也能接受帮助,两者能保持平衡;⑨为了将来,现在的需要得不到满足能忍耐;⑩善于生活。"一般认为情绪稳定与心情愉快是人的情绪健康的主要标志。情绪稳定表示人的中枢神经系统活动的协调,说明人的心理活动协调。心情愉快是情绪健康的另一个重要标志。愉快表示人的身心活动的和谐与满意,表示人的身心处于积极的健康状态。第三,行为协调反应适度。心理健康的人,思想与行为、心理与行为以及反应是一致的、适度的。其行为举止可以为社会上大多数人所接受。人的反应存在着个体的差异,毫无疑问,有的人反应敏捷,绝不是过敏,反应迟钝也不是不反应,重要的是其反应能否为大家所接受。

从心理健康的标志来看,能够自我管理的人一定拥有健康的心理,他一定要有正常的智力、稳定的

情绪、能掌握良好行为反应的程度，经受得起大起大落的心理考验，始终有着对信念的执著追求。因此，能够自我管理的人在塑造其价值观的同时，要能造就拥有健康心理的企业员工。然而怎么造就呢？我以为这方面创新的空间也非常的大，其中最主要的应为：

（1）塑造自信心。一个能够自我管理的人一定具有坚定的自信心，相信自己的学识与能力可以胜任和做好自己范围的工作和任务。否则，如果没有自信心，做事要依赖别人，那么也就谈不上自我管理。自信心不是凭空而产生的，自信心根源于人们的学识，过去工作的经验，工作能力和良好的心理素质之中，因此塑造员工的自信心，要在教导他鼓励他要有自信心之外，还要从提高他们的学识水平、工作能力和技能水平等方面着手，从工作中逐步培养其自信心。这样得到的自信心，才是持久的真正的自信心。

（2）自我心理调节。自我心理调节是指人们在自己的心理因素受到内外条件的刺激发生异乎寻常的变化时，自己进行适当的治疗调节，使之回复到原来的心理平衡、情绪安定愉快的位置。一个自我管理的人必须学会自我心理调节的方法，因为在进行自我管理的过程中任何困难都可能产生。例如，失败挫折导致心情变坏、情绪恶劣，若自我不能调节，那么在那种心理状态下再继续工作的话，只能把事情搞坏，而不能把事情做好，这样自我管理也就成了一句空话。因此，企业必须教会或培养员工能够自我调节心理状态，使之能保持稳定的积极向上、愉快的情绪和心态。自我心理调节有许多方法，有兴趣的读者可参阅芮明杰、孙远合著的《思想、心理、行为》一书。

4. 行为引导

人的行为一般可分为有目的的行为和无目的的行为两类，其中大部分行为都是有目的的行为。无论是吃饭穿衣，工作学习、恋爱、运动等都有一定的目的。有时看上去很简单的行为，本人也未必很注意其目的性，但这些行为仍有其目的。无目的的行为对一个身心健康的人来说是不多的。我们常说其人没有理想，没有树立奋斗目标，其实他并不是没有行为目标，只是没有符合我们要求的比较远大的目标而已，图 3.11.1 是一张典型的人的行为一般构成图。

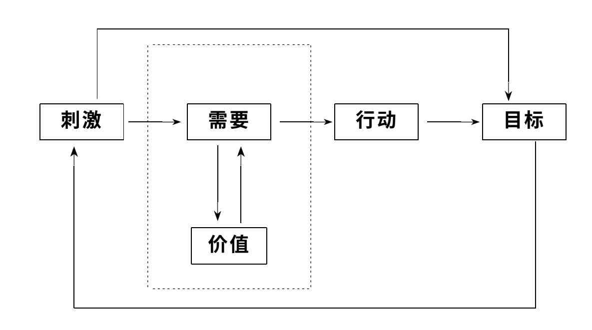


图 3.11.1　人的行为一般构成图

从图中可见人的行为发生是在内外诱因的刺激下，并结合个人需要发生的，如果光有刺激而无内在需要那么行为不会发生，相反如果光有需要，而外界条件不具备，那么需要也将会消失。例如员工希望能够“自我实现”而企业没有可供他实现的条件，那么自我管理的行为也就不可能产生，图中的价值体系是指人的思想情操、道德水准，它一方面起着对内外诱因做出判断，另一方面对目标实现的可能性、目标的价值、行为方式等做出判断和选择。价值体系还是人行为的驱动力之一，因为一旦人们意识到他所进行的活动的意义和价值，他就会奋不顾身地去工作，当需要与价值判断一致时，行动的方向、程度、方式等就会进一步确定并进一步强化，从而达到预定目标。不论是达到还是没达到目标都会给人一种新的刺激，已达到目的则会刺激你进一步建立新的目标，而没达到目的则会刺激你进一步努力或修正目标，这样构成一个周而复始的循环，这就是人们目的行为的一般过程。

既然人们的行为有这么一个构成状态，因此对企业员工进行的自我管理行为发展的引导就应该从以下三个方面进行：

（1）价值体系变换。由于人的价值体系主要起着

对个人需要、内外诱因、目标价值、行为方式等做出一定判断和选择的作用，因此，人的价值体系的完整与否、正确与否，对人的行为有重要的影响。变换人的价值体系，使之树立自我管理的价值观念，从广义上说应该是人们行为引导的重要方式之一。

（2）给予合适的内外刺激。所谓合适的内外刺激是指给予人适当的能够激发其自我管理的条件、变化、任务工作等。例如给他一个工作领域，同时授权予他，这便是一种外部环境变化给他自主管理的一个激励。又如用精神、思想等改变员工的内在需要，或某一个强刺激使之觉醒，使之开始采取自我管理的行为。诱导性的刺激是一种良好的行为引导方式，能够使人们在不知不觉中使自己的行为规范化、有序化、有效化起来。

（3）目标激励。所谓目标就是未来时期预定达到的结果，对于一个人来说，他并不只有一个目标，而是有一个目标体系，有学习上的目标，也有工作上的目标，有爱情上的目标，也有娱乐方面的目标等等。人总是在这个目标体系中根据目标的价值以及现实人们可能做出比较判断，最后做出选择。目标也是一种行为引导的重要方式，合适的目标能够诱发人的动机，引导人的行为方向。我认为，现代企业中可以运用目标管理的方式来逐步引导员工学会自我管理，当然设定什么样的目标，目标可实现程度如何，对员工的行为引导效果来说是很不相同的，这方面具有极大的创新空间。

第四篇　技术创新

第　四　篇

第一章　技术创新与现代企业发展

一、技术创新及其分类

第二次世界大战结束后，资源缺乏、负担重重的日本，与其他饱受战争重创的国家一样，开始了艰巨的国家重建。20年后，日本以其惊人的经济腾飞速度和社会财富积累速度而迅速崛起，大举迈向了世界经济强国的行列。在随后人们所总结的众多的日本经济腾飞的因素中，有一项决定性的因素得到了企业界的公认，这就是技术创新。技术创新为日本的国家经济和日本企业的发展与振兴提供了强大的原动力，依靠成功的技术创新战略，日本企业的技术实力大大增强，在某些原来一直由美国企业领先的领域内，日本企业不仅填补了与美国企业的技术差距，甚至已领先于美国企业。面对日本企业的咄咄逼人之势，美国政府及企业开始重新审视自己在技术政策及技术创新战略方面的失误与不足，重新调整和加强了对技术创新的管理，以不断的技术创新为基础，形成强大的竞争力和发展力，到20世纪90年代，它们又重新夺回了在汽车业、半导体产业等领域的世界领先地位。促使美国企业东山再起的强大推动力，同样也源于技术创新，日本经济的后来居上和美国经济的雄风重现，都为我们生动而真实地显示了技术创新之于一个国家经济的繁荣富强、之于企业竞争和发展的重要性。

1. 技术创新的含义

有关技术创新的论述始于20世纪初，由著名的美籍奥地利经济学家熊彼特(J. A. Schumpeter)最早应用于经济学分析中。在其名著《经济发展理论》一书中，熊彼特提出了“创新”的概念，并将其定义为“企业家对生产要素的重新组合”。之后，人们继续对技术创新做出了种种不同的解释。

归结这些观点，可将技术创新概要地定义为：技术创新通常是指新的技术(包括新的产品和新的生产方法)在生产等领域里的成功应用，包括对现有技术要素进行重新组合而形成新的生产能力的活动。全面地讲，技术创新是一个全过程的概念，既包括新发明、新创造的研究和形成过程，也包括新发明的应用和实施过程，还应包括新技术的商品化、产业化的扩散过程，也就是新技术成果商业化的全过程。

2. 技术创新的特征

作为企业的一项重要的经济活动，技术创新的主要经济特征可归结为以下几个方面：

(1)创造性。创造出新的资源以及对生产要素的重新组合，必然伴随着改进与提高的创造性活动，这是技术创新的最基本的特征。技术创新是企业的一种创造性行为，是企业创新精神的实践，它要求创新的主体——企业必须要具有强烈的创新意识、一定的富有创造性的决策能力和勇于承担风险的胆识，要有创造性的组织才能。正是基于这一特征，熊彼特将创新活动形容为一种“创造性的破坏”。另外，从创新成果而言，不管创新程度如何，但可以说所有的技术创新都具有一定程度的独创性；或是创造出全新的功能价值，或是对原有功能、价值的增加或革新。

(2)累积性。每一轮新的创新都是要以先前的创新成果为基础的，新一轮创新并不是全盘否定原有的产品和生产要素组合，而是在已有知识累积到一定程度时对旧有产品和工艺的一种扬弃和技术突破。技术创新累积性的另一层含义是，技术创新并不是一定会带来技术上的重大突破，在企业创新实践过程中，大量的成功的创新往往是渐进的，是点点滴滴累积而得的，而不一定是技术上的新飞跃。

(3)效益性。任何层次及规模的技术创新活动，都需要一定数量的资源投入，这是实现预期的创新目标的物质性保证。伴随着这种投入，每一次成功的技术创新又总会相应获得一定的新增财富或比较利益，这也是企业进行技术创新活动的根本动力所在。从更高的角度讲，技术创新的效益性，不仅表现为企业的经济效益，而且技术创新还会有一定程度的社会效益以及宏观的经济效益，这一点，诸多的理论研究及实践均已证实：企业的持续不断的技术创新是促进一国经济增长和发展的基本保证。

(4)风险性。创新所能获得的增量收入的多少又是与创新活动所面临的风险的大小相对应的。并不是所有的技术创新活动都必然会为企业带来增量收益，技术创新活动同时又是一项风险系数很高的创造性的技术经济活动，在这一过程中，有些因素是可

控的,但也有一些因素是不可控的,是事先难以估计或把握的。即便在发达的工业化国家,也有将近90%的技术创新项目在进入市场实现商业化之前阶段即宣告失败。概括起来,技术创新的风险性主要体现在这样三个方面:一是技术性风险,如技术开发本身的成熟度不够;二是市场风险,如竞争对手率先推出更具创造性的新产品,或是消费者的消费观念和需求发生变化,或是为新产品培育新市场所需的投入太高,而使产品成本过高,企业盈利过低或是根本无盈利可言;三是社会风险,如自然风险和政策性风险,这显然更是企业无法控制的因素。正因为有风险性的存在,所以企业在创新过程的始终必须有严密的组织、控制和决策,以将风险性降到最低限。

(5)扩散性。尽管创新活动会伴随着高失败率的风险性,但一旦取得成功,都会对企业的发展直至对整个社会经济的增长,发挥一定的推动作用。促使成功的创新活动产生最大的经济影响力的一个重要途径就是成功技术创新成果的扩散。技术创新及其扩散的过程,才是真正的促进发展、增进财富的过程,技术创新的宏观经济效益才能得以实现。

3.技术创新的类型

作为企业的系统性的经济技术活动,技术创新过程是一个动态的过程。根据企业技术创新活动的广度及深度的不同,可以将技术创新加以不同的分类。在这一问题上,各国学者在不同时期根据不同的研究侧重点,做出了不同的分类。归结起来,主要有以下几个方面:

(1)产品创新与工艺创新。这一分类是按照创新对象的不同而划分的。顾名思义,产品创新的创新对象是产品,创新的目的是获得与已有产品不同的新产品;而工艺创新则是创造出不同的加工方法和工艺条件。

(2)渐进型创新与突破型创新。这是按照创新技术的变化性质和技术创新程度及重要性的不同而划分的。所谓渐进型创新,是指对现有产品和工艺的非质变性的改革与改进。这是一种渐进式的连续创新,创新的思路常常源自于一线的工程师、工人乃至直接用户。虽然这是一种非质变性的创新,但其重要性却不可轻视,这种改进的不断进行最终也可能使某项技术产生质的突破,也会给人们的生产、生活方式带来一定的影响,也可能具有良好的商业价值。突破型创新,也可称之为根本性创新,则是指技术上的重大突破,并在商业化方面取得成功,获得相应效益的创新活动。例如,计算机行业由电子管到晶体管到集成电路和大规模集成电路乃至人工智能技术的发展历程,这些技术的突飞猛进的创新过程,大大促进了计算机行业的迅猛发展,为其商业化的成功奠定了重要基础。这类创新活动,通常都是研究开发部门精心研究的结果。

(3)资本节约型技术创新和劳动节约型技术创新。创新是为了节约生产要素。企业生产过程所需的两大基本要素是资本和人力。所谓资本节约型技术创新,显而易见这类创新的效益主要是缩小了在生产要素构成中物化劳动的投入比例,会使生产向劳动密集型生产方式转移。而劳动节约型创新,则是创新的效益主要是减少了活劳动的价值构成比例,会促使生产方式向资本密集型方式转移。

(4)企业技术创新与产业技术创新。这两种技术创新活动的规模及影响是不同的。企业创新,是以某个企业为主体的创新活动,而产业创新则是指某一类技术创新活动的产业化。产业技术创新或是表现为创新技术的规模化和群体化,并因此而兴起一种新兴的高新技术产业;或者是表现为由某类创新技术的商业化及扩散过程而使传统产业的传统技术得以突破性改进,使整个产业实现整体的高效化。例如,微电子技术在机械行业中的运用,既为这一传统行业带来了新的发展过程,相应地也带来了生产要素组合的产业化的改变。当然,产业创新活动是要以企业创新活动为基础和主体的,但它也不仅仅只是某个产业中不同企业技术创新结果的简单叠加,而是同一产业中多个企业技术创新结果的有机结合与扩散。

二、技术创新的形式

熊彼特在其创新理论的分析中,将企业的创新活动划分为以下五个方面:一是引入新的产品;二是采用新的生产方法(主要是生产工艺);三是开辟新的市场;四是获得新的原材料或半成品的供给来源;五是实现企业组织形式的重新组织。在对创新形式进行了五个方面的区分的基础上,熊彼特并未进一步明晰地界定出技术创新的概念,但他却界定了发明创造与技术创新的区别,界定了创新是企业家把发明引进企业生产体系的过程,是发明创造的商品化过程,这是技术创新的实质所在。按照这一界定,我们可以确定,在熊彼特对创新活动的五种形式的划分中,前一二种形式即为技术创新。

在企业对产品或工艺所进行的产品创新或工艺创新活动的过程中,按照创新基础、创新投入和界入

创新主体的范围不同,又可以把这两种类型的技术创新活动进行不同的区分。

1. 首次创新与二次创新

企业首次创新是指其创新成果可以主导这一技术的形成和发展轨迹并主导技术范式。这一技术创新活动的主要特点表现为创新活动的率先性和创新活动新技术成果的独占性,这些特性又意味着取得首次创新成功的企业在实现新技术的商品化过程中,能较其他企业优先享有一定的垄断收益。但与这些优点相伴随的,又是首次创新的高投入要求和高风险性,前文已论及的有关技术创新的特性在企业的首次创新活动中会表现得较为突出和明显。

二次创新是相对于首次创新而言的,是在首次创新结果的基础上进行的,是在首次创新结果的商业化过程中出现的。其运行过程可以简要地归结为:技术选择→技术引入→引入技术的消化与吸收→对引入技术的再度创新。与首次创新相比,其创新周期短而且创新成本投入也大大减少,进而相应的创新风险程度也会大为降低。

2. 自主创新与合作创新

按照技术创新活动过程中,参与创新活动的主体的不同,还可以将技术创新分为自主创新与合作创新。

对企业而言,完全依靠自身的技术力量,依靠企业自身的努力来攻破某些主导技术或称之为核心技术的难关,取得有价值的突破性的研究成果,并将这一成果有效地加以运用,自主完成技术成果的商业化过程,这种技术创新活动就是企业的自主创新。

与自主创新相对应,合作创新过程中的创新主体范围大大扩大,合作创新的主体可以是不同企业之间的合作,也可以是企业与科研机构或大专院校之间在资源共享或资源互补的利益驱使下的合作性经济技术行为。合作方共同投入,共担风险,也共享利益。

自主创新与合作创新,不仅是企业的两种不同形式的技术创新行为,从创新对企业发展的战略意义角度讲,自主创新和合作创新又是企业技术创新活动的两种不同类型的战略选择。

三、技术创新过程

技术创新是一个动态的过程。在这一过程中,以创新思维的形成为起点,随着信息、资源、人力、物力等要素的不断投入,创新活动不断深入,各个环节必须紧密配合,才能顺利实现创新目标,鉴于技术创新过程中的这种关键性特点,经济学家引入了"技术创新链"的概念来分析技术创新过程。

澳大利亚经济学家唐纳德·瓦茨认为,"技术创新链"由七个主要的环节相连而成,它们依次为:因某项发明或实际需要而产生创新设想;为市场分析、企业计划和技术开发活动筹集资金;进行技术开发活动;进行市场分析,拟定发展计划;为生产和销售进行投资;投入生产并销售;取得应有的收益。

将这一过程加以进一步的概括,可将技术创新活动过程总结为五大环节:一是创新思路形成阶段;二是将创新思维转化为新的产品或新的工艺的开发阶段;三是新产品的市场营销活动阶段,也就是技术创新成果的商业化阶段,在这一阶段中,创新企业会因技术领先优势而享有一定的垄断收益;四是创新成果的扩散阶段,在这一环节,技术创新成果开始形成规模效益和累积效应,其结果是推动了企业乃至整个产业的技术进步与发展。而这一过程的循环不息,则最终会推动整个国家技术水平的不断提高,进而推动国家经济的日益繁荣。

当然,我们这里对技术创新过程的描述是以技术创新成功为前提的。在这一过程中,无论哪一环节出现问题,都会使"技术创新链"断裂,会使技术创新过程无法继续。这是由创新活动的高风险特点所决定的。

四、技术创新与经济增长和企业发展

1. 人类财富之源——技术创新与经济增长

德国经济学家德里希·李斯特在100年前就曾有过一句名言:"一个国家可能很穷,但它若是有创造财富的生产力,它的日子就会越过越富;财富的生产力比之财富本身不知道要重要多少倍。"他的这一断言,在战后日本经济崛起的历程中,得以最充分的实证。战争虽耗尽了日本国原有的财富,但富有进取精神的日本人还在,日本的庞大的、高效的科技开发队伍还在。正是有这样一种力量的存在,加之行之有效的技术政策和技术创新策略的配合,日本才将这种"财富的生产力"发挥得淋漓尽致,才让世界看到了现在的日本。尽管近年来,日本经济的发展出现了诸多的问题,但日本在过去几十年中的经济增长仍是有目共睹的。可以说,日本经济增长的过程,是技术创新是经济增长的基本保证和根本动力这一相关关系的最好的实证之一。

不仅日本如此,我们回顾世界各国尤其是发达国家的发展史乃至发展中国家的发展历程,各国的

实践均证明了技术创新当是人类创造财富和积累财富的根本所在。“没有哪个国家科学技术水平十分先进而经济发展落后,也没有哪个国家经济发达而科技水平十分落后。”

(1)技术创新与经济增长的理论分析。在熊彼特提出了创新的概念之后,各国的经济学家们开始从不同的角度来分析、验证技术创新对于经济增长阶段及方式的重要影响。当然,经济理论并未直接研究分散的、间断的和个别的技术创新行为对于经济增长的推动作用,而是引入了技术进步的概念,而技术进步也就是宏观的和加总意义上的技术创新,但这种加总并不是简单的叠加,还包括了技术扩散过程。

①迈克尔·波特对经济增长与发展的阶段分析。从理论分析角度讲,一国实现经济增长的基本途径有两条:一是增加生产要素的投入量;二是提高生产要素的产出效率。由于世界各国所拥有的资源状况的不同和各国所处的经济发展阶段的不同,相应地,各国所选择的经济增长途径也不尽相同。美国哈佛大学商学院的迈克尔·波特(Michael poter)教授曾从要素竞争和增长推动力的历史演变角度,将经济增长与发展进行了四个不同阶段的划分:

第一阶段是“要素推动的发展阶段”。这一阶段的经济增长特点是,在这一阶段,因为土地、劳动及其他的初级生产要素价格较低,因而具有较大的竞争优势,因此,经济增长主要依赖于初级生产要素的投入增加作为推动力。这种经济增长带有较明显的粗放型增长的特点。

第二阶段为“投资推动的发展阶段”。这一阶段的主要特征是依靠大规模的投资推动经济增长。这是因为大规模投资所形成的规模经济效应使产品价格得以大幅度地降低,从而使其拥有低价格的竞争优势。在这一阶段,经济增长方式的特征,带有一定的集约化增长的性质,因为是大规模投资使人均产出得以明显提高;但另一方面又仍带有一定的粗放型增长的特征,这是因为人均产出的提高是由更高的人均资本占有额所带来的。

第三阶段为“创新推动阶段”。在这一阶段,生产要素的稀缺程度进一步提高,为此,摆在企业及国家面前的一个重要问题就是如何在资源稀缺的前提下有效地提高资源生产效率。也正因此,探索提高资源生产效率的知识和方法就变得更为重要,相应地,通过技术创新,重新组合生产要素并提高效率水平和人均产量水平,就成为推动企业发展和经济增长的主导方式,这一阶段的经济增长方式就是一种典型的集约化增长方式。

第四阶段为“财富推动阶段”。这一阶段在目前仍无经验实证证据。

在波特的上述四个阶段的经济增长推动形式的划分中,我们可清晰地看出技术创新对实现经济集约化增长的重要意义所在。我国的经济增长方式,历经了“要素推动阶段”和“资本推动阶段”,在中共中央十四届五中全会上,党中央已经明确提出了实现两个根本性转变的目标:经济体制从传统的计划体制向社会主义市场经济体制转变;经济增长方式由粗放型增长向集约型增长转变。波特的上述划分,对于我们实现“两个转变”,具有一定的借鉴意义。要清除资源浪费严重这一障碍,实现我国经济的高质量增长,技术创新就是一个重要的突破口和唯一途径。

②技术进步与经济增长的其他理论分析。如前所述,经济理论并未直接研究技术创新对经济增长的推动作用,而是引入了宏观和连续的技术进步的概念。

美国经济学家索洛(R. Solow)、丹尼森(E. Denison)和乔根森(D. Jorgensen)等先后都在测定技术进步对经济增长的贡献方面做出了重要的贡献,使这一研究取得了长足的发展。尽管他们所用的研究方法多不相同,但研究的基本思路却是一致的。特别是罗伯特·索洛于1957年8月发表在《经济学和统计学评论》上的“技术变化与总生产函数”这篇具有划时代意义的论文,揭示了这样一个基本事实:从长期的角度看,正是技术创新而非规模经济或资本的投入(积累)和劳动力的增加才是经济增长的最根本的因素。索洛提出的新古典增长模型是以新古典的生产函数为基础的。生产函数是一种技术经济的关系式,它表示在一定技术条件下,投入与产出之间的数字表达式,其最简单的数字模型是柯布一道格拉斯生产函数:

$$Y = A \cdot L^{\alpha} \cdot K^{\beta}$$

其中:Y——产出

L——劳动力投入

K——资本投入

α、β——分别为劳动力的弹性系数和资金的弹性系数。

A——比例常数

在以资本、劳动的同质性,资本和劳动的可替代性,边际收益不变等性质的假设前提下,通过对上述公式的推导,可得:

$$\triangle Y/Y = \alpha \cdot \triangle L/L + \beta \cdot \triangle K/K + E \quad \cdots\cdots \quad (1)$$

其中：$\alpha \cdot \triangle L/L$ 为由劳动力增长而引起的产出增长

$\beta \cdot \triangle K/K$ 为由资金的增长而引起的产出增长

E 为由技术进步而引起的产出增长，或技术进步率，即技术进步的速度

将(1)式化为：

$$\triangle K/K \div (\triangle Y/Y) + \alpha \triangle L/L \div (\triangle Y/Y) + E \div (\triangle Y/Y) = 1 \quad \cdots\cdots (2)$$

令 $P_\alpha = \beta \cdot \triangle K/K \div (\triangle Y/Y)$，$P_\beta = \alpha \cdot P \triangle L/L \div (\triangle Y/Y)$，

$P_E = E \div (\triangle Y/Y)$得到

$$P_\alpha + P_\beta + P_E = 1 \quad \cdots\cdots (3)$$

P_α、P_β、P_E 分别为资金、劳动力增长和科学技术进步在企业产出增长中的贡献所占份额。公式(3)定量描述了一个经济系统中技术进步对经济增长的贡献。

根据以上模型，索洛对美国 1909 年～1944 年的非农业部门经济增长资料的实证分析表明，在这近 40 年内，每年的增长率只有 1.2%，但人均总产值却翻了一番，之所以增长如此迅速，其中 87.5% 归因于技术创新，而劳动和资本投入的增加对经济增长的贡献只占 12.5%，索洛的计算表明，技术进步对经济增长具有决定作用。

(2)西方发达国家及我国的经济增长的要素贡献率及其变化。总结索洛、丹尼森等人在技术进步对经济增长贡献的研究，我们可以发现，他们的基本研究思路都是试图剔除劳动投入、资本等要素在经济增长中的贡献，而探讨其余部分对经济增长的贡献，这一“其余部分”称之为“全要素增长率”。按照丹尼森的说法，这至少应包括资源配置改善、规模经济和知识进展三个方面，用公式简单地表示其对经济增长的关系是：

$$GY = GA + GK + GL$$

$$GA = GY - GK - GL$$

其中：GY——经济增长率

GA——全要素增长率

GK——资本投入增长率

GL——劳动投入增长率

需要说明的是，全要素增长率只是近似地表示了技术进步对于经济增长的贡献，以下是我国学者依照上述思路和方法测算出的西方发达国家和我国经济增长的要素贡献率及其变化状况。

表 4.1.1　西方工业发达国家经济总量产出、投入和全要素生产率的增长变化

(单位：%)

	美国	日本	英国	法国	加拿大	原联邦德国
(1)1960 年～1973 年产出	3.8	10.2	3.3	5.9	5.1	4.6
资本投入	3.7	12.3	4.1	5.3	5.1	5.3
劳动投入	1.7	1.3	−0.3	0.5	2.3	−0.3
资本投入贡献	1.2	2.8	1.3	1.7	2.0	1.9
劳动投入贡献	1.1	1.0	−0.2	0.3	1.4	−0.2
全要素生产率	1.5	6.4	2.2	3.9	1.7	2.8
全要素生产率占产出份额	39.47	62.74	66.6	66.1	33.3	60.8
(2)1973～1979 年产出	2.8	3.8	1.1	3.4	4.9	2.4
资本投入	3.7	6.9	3.2	4.4	5.4	3.4
劳动投入	2.5	0.6	−0.1	0.4	2.9	−1.0
资本投入贡献	1.3	1.6	1.05	1.39	2.1	1.2
劳动投入贡献	1.6	0.5	−0.06	0.07	1.8	−0.6
全要素生产率	−0.1	1.7	0.1	2.0	1.1	1.8
全要素生产率占产出份额	−3.0	44.7	9.0	58.8	22.4	75.0
(3)1979 年～1985 年产出	2.0	4.1	1.2	1.1	2.3	1.5
资本投入	3.3	5.9	2.6	3.3	5.4	2.9

劳动投入	1.5	1.0	−0.8	−0.6	1.2	−0.6
资本投入贡献	1.1	1.4	0.9	1.0	2.2	1.1
劳动投入贡献	1.0	0.7	−0.5	−0.4	0.7	−0.4
全要素生产率	−0.1	2.0	0.8	0.5	−0.6	−0.8
全要素生产率占产出份额	−5.0	48.7	73.3	45.1	−24.0	53.0

从表4.1.1中我们可以看出,西方发达国家在其经济增长的主要阶段,技术进步对其经济增长的贡献是十分明显的。如1960年～1973年,美国、日本、英国、法国、加拿大和原联邦德国,技术进步贡献率分别达39.47%、62.74%、74.0%、66.6%、66.1%、33.3%、60.8%,而在1973年～1979年,1979年～1985年这两个阶段,除欧美国家外,其他国家的技术进步贡献率也均在50%左右。我国自改革开放以来,技术进步也在不断地推动着经济增长,而且作用越来越明显,表4.1.2显示,1953年～1990年,技术进步对我国经济增长的贡献率平均为5.46%,而1979年～1990年,这一贡献率达到30.3%。

表4.1.2 中国宏观经济总量产出、投入和生产率的增长变化

(1953～1990)

	1953～1990	1953～1978	1979～1990
持续时间(年)	38	26	12
产出	6.78	5.92	8.35
资本投入	9.89	10.23	9.15
劳动投入	2.73	2.63	2.93
资本投入贡献	5.09	5.51	4.25
劳动投入贡献	1.32	1.21	1.57
生产率增长率	0.37	−0.8	2.53
资本贡献占产出份额	75.07	93.07	50.90
劳动贡献占产出份额	19.47	20.44	18.80
生产率增长占产出份额	5.46	−13.51	30.30

尽管由于测算方法局限性和经济增长原因的复杂性,使我们难以直接度量技术进步对经济增长的贡献。但上述数据至少说明了这一点,那就是技术进步对经济增长的贡献是显著的。在发达国家中,它已超过劳动、资本而成为经济增长的第一大推动力。

2.竞争取胜之道——技术创新与企业发展

企业与技术的关系可用“不解之缘”来形容,任何一个企业,不管其具体的产业及产品特点如何,都是一个多种技术有机组合而成的组合体。技术是企业生存的支撑,技术创新则是企业在竞争中发展,赢得和保持某种或某些竞争优势的根本动力所在。

迈克尔·波特教授在其著名的有关“竞争战略”及“竞争优势”的分析中,将企业的竞争优势归为两大类,一是低成本优势,二是差异化优势。这两类竞争优势的获得和保持都离不开技术创新的支持。

以技术创新与低成本优势的相关关系的分析为例,所谓低成本优势,也就是要求企业能以比其竞争对手更低的要素投入取得更高的竞争收益。企业获得低成本优势的基本途径有这样几个方面:①先进的技术;②合理的产品设计;③低成本的生产要素投入;④规模经济;⑤价值链改变,也可以将其理解为生产经营方式的改变;⑥经验曲线效应;⑦地理因素;⑧政策性因素。在上述这些基本要素中,①～⑤都非常明显地与企业的技术创新能力密切相关。以价值链的改变为例,所谓价值链,就是企业进行产品设计到产品生产、营销及分销产品的全过程。处于相同产业的企业,其价值链构成也是基本相似的,通过创新打破这一行业常规,也能为企业赢得竞争优势,如近年来方兴未艾的“企业工艺流程再造”等活动,其根本目的就是希望通过价值链的改变,通过工作流程的优化来提高资源利用效率,提高生产能力,以增强企业竞争力的又一尝试。

世界各国依靠技术创新保持自己的竞争优势和发展的成功企业不胜枚举,在成熟的市场竞争的背后所蕴含的,是更为成熟的创新竞争。这种创新来自于产品创新,也来自于其他方面的创新。技术创新能力的强弱是反映企业技术竞争水平乃至整体竞争实力高低的一个重要的组成要素。在全球化的竞争背景下,一个国家的科学技术水平落后,必然要面临着“落后就要挨打”的困境,一个企业技术创新能力的落后,就意味着市场竞争力的丧失,意味着在竞争中被淘汰的必然。

对于技术创新之于企业发展的关键性作用,我们在有关企业技术创新战略选择的讨论中将会进一步加以论证。

第二章 现代企业技术创新的战略选择

一、技术创新与现代企业发展战略

1998年新年伊始，世界电脑业即爆出特大新闻，名列全球个人电脑制造业第一的美国康柏公司(Compag)宣布着手兼并另一家美国著名的计算机厂商——数字设备公司(DEC)，两者合并成立的新康柏公司将成为全球第二大计算机公司。如果以1997年的产销量计算，在全球桌面PC、笔记本电脑、计算机工作站、PC服务器、入门档及中档企业级服务器和系统集成技术服务等7个领域中，除中档企业级服务器，新康柏公司名列第六外，其余均进入全球前3名行列，而在桌面PC、PC服务器和入门级服务器等三个领域中，新康柏公司均居全球第一。

在许多人士还在津津乐道这一事件的新闻价值时，不少专业人士已经清楚地看到这一购并案的真正意义。显然，这是康柏公司和DEC公司谋划已久的战略行动，其核心是实现这两大公司在产品、技术方面的优势互补效应，以提高新公司在未来全球计算机市场的竞争能力。以前，康柏公司的主要技术优势集中在个人电脑的制造方面，而DEC公司则以服务器技术和系统集成技术服务为优势，DEC拥有2万余名技术服务工程师，有一个完善的全球客户和支持网络。在电脑网络化趋势日益明显的今天，PC技术如能配以强劲的服务技术则无异于如虎添翼，必将极大地增强康柏公司的技术优势和产品市场的优势。

康柏公司的这一大手笔是现代企业通过技术创新寻求战略发展机会的典型案例，对正处在发展转折期，尚不熟谙经营战略的中国企业而言，是一个十分及时的启示。

电脑奇才比尔·盖茨在其著作《未来之路》中得出结论，个人电脑中央处理器(CPU)的运算能力在过去几年中，差不多每隔18个月就会增长一倍，而这在20年前几乎是不可想像的。同样，在两年前人们也许不能想像"克隆"羊"多利"的诞生及其对全世界的震撼性影响。我们正处在一个技术变革十分迅速的年代，以信息技术为中心的新技术的发展，正在迅速地改变着我们所处的世界，从而为现代企业的发展提出了新的课题。

1.战略管理是技术创新不断发展的产物

现代企业的战略管理思想和策略体系，诞生于20世纪60年代，兴盛于70年代，而成熟于80年代。在企业战略理论与实践的形成与发展过程中，技术创新扮演了十分重要的角色。一般认为，现代企业战略管理滥觞于对复杂多变的经营环境的反应，而这"复杂多变"的含义之一就是技术的复杂及其创新。自第二次世界大战以后，以控制论、系统论和信息论为代表的现代科学以及以电子计算机为代表的信息技术发展日新月异，并由此带动了其在生产领域的应用，其结果是大规模的技术创新。美国的"硅谷"正是在这一期间出现的。

技术创新使企业经营出现了全新的概念。雄厚的资本、悠久的历史、众多的员工不再成为企业成功的必然要素，而只有在把握产业发展前景的基础上，正确地安排企业的业务组合，并根据外部竞争状态确定相应的以技术创新为中心内容的竞争战略，方能使企业长盛不衰。于是，全新的企业战略经营思想出现了。也许王安电脑公司兴旺成败的案例能让我们更加清楚地感受到这一点。

王安博士是一位著名的华裔计算机科学家，他所创办的王安电脑有限公司曾是盛极一时的美国精英公司，但1992年8月，王安公司却不得不向美国法院提出破产保护申请，此举震惊了世界电脑业界。

40年代末，王安博士在美国哈佛大学发明了"磁性记忆圈"，1951年，他将该产品的专利权卖给著名的IBM公司，用得到的50万美元创办了王安电脑公司。经过创业初期的艰辛以后，王安公司在60年代开始推出了一系列令同行业艳羡的新产品：世界第一台可写方程式的计算机、自动打字机、"洛基"电脑、300型电脑等，这些新产品很快打开了市场，确立了王安公司在世界电脑业中的地位，王安公司因而在1967年被评为当时美国成长率最高、最具潜力的少数精英公司之一。

初期的成功使王安公司获得了进一步发展的资本，王安公司又在大规模投资的同时，继续推出各种新产品，从而使公司的发展步入鼎盛时期。到1985

年,王安公司的分公司已遍及全球103个国家和地区,员工逾3万人,总营业额为23.5亿美元,在全美1000家大公司排行榜上名列第16位。由于其源源不断的新产品开发,王安公司被人称之为“电脑界的快枪手”。

但功成名就以后的王安公司却开始走下坡路了。新产品开发越来越少,技术创新在企业发展战略中丧失了应有的中心地位。在文字处理机和大型电脑成功后,没有看到个人电脑的崛起之势,甚至当80年代中后期IBM公司都转而开发个人电脑之时,王安公司仍然拒绝转向,仍抱着原有产品不放,并且固执地坚持生产了与IBM公司不相兼容的产品,于是,客户怨声载道,纷纷“跳槽”,危机终于爆发。1989年,王安公司的股票由40美元降至6美元,1990年更跌至3.75美元。1992年公司不得不申请破产保护。

成也技术创新,败也技术创新。由此可见技术创新在企业发展战略中的作用。

2.技术创新是现代企业经营与发展战略的中心内容

我们正处在一个人类生产方式再一次面临变革的时代。在以美国为代表的当代发达国家,机器大生产、资本密集型产业正在逐渐失去其昔日的光辉,取而代之在经济增长中起主导作用的则主要以是技术创新为特征的知识密集型产业,人们惊呼:“人类将进入‘知识经济’的时代!”中国科学院院士、复旦大学校长杨福家教授撰文指出,知识经济的基础是知识型企业,其对经济发展的作用是“超常规的”、无可估量的,美国人未能在传真机方面做得比日本人好,但美国人的技术创新却使其个人计算机功能远远超过了传真机;美国人无法达到“新日铁”那样的钢铁生产水平,但其芯片工厂、软件公司对经济增长的贡献绝不亚于像“新日铁”那样的世界500家大公司!是啊!英特尔(Intel)、微软(Microsoft)这样的以技术创新为特色的企业并没有太大的规模,也没有庞大的员工队伍,但它们对世界信息技术乃至生产方式的进步起到了何等重要的作用!

在新的生产方式革命面前,每一个企业都面临着新的生存危机,也都具备新的发展机会,都必须重新构造自己的发展战略,而处在中心地位的战略是技术创新战略。这是因为:

(1)技术创新已经成为企业增长的根本推动力。美国哈佛大学著名教授迈克尔·波特教授对于经济增长方式的阶段性划分,同样适用于对企业增长方式的分析。就世界范围来看,工业化国家包括工业化过程中的国家,大多数企业已经走出了资源推动型增长方式,发达国家企业则已经经历了投资推动增长方式而进入了创新推动型增长阶段,而工业化过程中的国家大多数企业则仍处在投资推动阶段。我国作为一个发展中的工业化国家,也主要依赖投资推动,但资源短缺、环境恶化、人口众多和经济落后等许多问题的存在,又迫切要求转变经济增长方式,这就要求企业增长也要尽快走上依靠技术创新实现增长的道路。就我国企业的实践看,虽然依赖大量的资本、劳动力投入仍然是企业增长的重要源泉,但这种投资的边际效率已经很低,资金浪费、劳动力过剩已成为我国企业效率低下的根本因素。因此,如何使原有资金、劳动力发挥出更高的生产效率是我国企业实现增长的迫切问题,而其出路只能是技术创新,因为技术创新是对资金、劳动力等生产要素的“重新组合”,是生产函数的变动,所以,作为资源配置手段的企业发展战略必须以技术创新为中心。

(2)技术创新决定着现代企业的竞争能力。现代企业发展战略的基本目标之一是要提高企业的竞争能力。一般认为,企业竞争力是个由多重因素共同作用的一个合力,而其中技术创新是一个最为关键的因素。当代著名的管理学大师彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾指出,现代企业主要有两大功能,一是营销;二是创新。其中,创新主要是指技术创新与组织创新。由此可见,技术创新在大师理论中的地位。日本学者则将企业竞争力与企业的技术创新投资联系起来,他们经过研究指出,一个企业的R&D费用如果仅占企业销售收入的1%,那么,这个企业注定要失败;如果占3%则仅仅可以维持企业发展;如果占到5%则可以参与竞争,如果达到8%以上,那才可能有竞争力。在现实的企业发展过程中,技术创新则与企业的新产品开发、技术改造、技术转移或扩散行为相关,决定着企业的产品市场拓展能力、成本水平和技术水平,从而构成企业竞争力的最重要的决定因素。

二、现代企业技术创新的战略选择

1935年,当维尔纳·西门子被监禁在德国马德堡监狱里忙于他的金属镀金、镀银实验时,还只是执着于他的技术发明,而1947年他创办西门子电器公司以后,则将技术发明“有益于人类社会”当作了企业的宗旨,由此确立了公司的以研究与开发为经营导向的企业战略,从而把西门子公司推到了当代世

界第六大电器公司的显赫地位。“一年两万项发明革新”是西门子技术创新的战略口号，也是公司走向辉煌顶点的法宝。为了实现这一口号，西门子公司实施了三大战略措施：第一，设立“学徒基金”，专门用于培训工人，提高员工素质；第二，规定参与公司经营管理工作的干部，都必须是具有博士学位的技术或管理专家；第三，增加科研投资。自1970年以来，每年拨款20亿德国马克作为R&D费用（不包括国家补贴的研究费用），这一数额相当于全国R&D费用的10%，电器行业R&D费用的1/3。

由此可见，一个现代企业要搞好技术创新，实现企业的不断发展，必须制定企业技术创新的宗旨、目标和措施来形成企业技术创新战略。

1. 现代企业技术创新战略的内容

企业在确定技术创新战略时，首先必须明确战略的任务和内容，否则难以明确企业技术创新的方向、重点和方式。

技术创新战略的基本内容是要回答这样六个主要问题：

（1）本企业所在产业属于哪种技术类型？一般说来，每个产业都有其最基本的技术类型。如大多数消费品行业技术含量不高，属低水平稳定型技术；机械、精密仪器、运输工具等产业技术含量较高，属中水平的动态型技术；通讯设备、电脑等产业技术含量最高，属高水平的领先型技术。对于技术含量越高的产业，技术创新的依赖度也越高，技术创新活动越需要进行统筹安排。

（2）预测本企业所在产业在未来会不会出现革命性的技术进步？如果有，最可能出现在哪些方面？对这一问题的回答，将决定企业技术创新的基本方向。

（3）近期本企业所在产业会有哪些技术变革？本企业顾客需求对技术变革产生了什么要求？通过对这一问题的研究，将决定企业技术创新的重点。

（4）竞争对手的技术创新战略是什么？它们目前在研究和开发哪些新技术和新产品？这些新技术和新产品的前景如何？对这些技术创新情报的分析，有助于本企业形成技术创新的思路的实现途径。

（5）本企业有足够的力量去研究开发这些新技术、新产品吗？有足够的财力支持购买相关的专利吗？这些新技术、新产品的市场前景如何；R&D投资能否在未来新产品销售额的增长或市场占有率的扩大中得到弥补？对这一系列问题的详尽研究，将决定企业技术创新的方式。

（6）本企业在完成新技术和新产品的研究和开发后，是否要立即投入使用或投入市场？这主要涉及企业技术创新的节奏的合理安排问题，同时也涉及创新收益的最大化问题。世界著名的电脑微处理器制造商英特尔（Intel）公司在安排新产品替代老产品方面有着十分成功的经验。如在推出“奔腾”时，将486处理器的价格降至任何竞争者都无利可图的程度，而在推出“奔腾Ⅱ”时又将“586”价格降至足够低的水平，从而既保证新产品的领先地位，又不至于对旧产品市场构成威胁，这种技术创新战略，真是值得我国企业学习。

2. 现代企业技术创新战略的类型选择

现代企业技术创新战略大致可以按照两个方面进行分类，一是按照企业在所在产业技术创新中的地位划分；二是按照企业技术创新的源泉划分。

（1）按照技术创新地位划分，现代企业可以选择三种类型的技术创新战略类型：

①主导型技术创新战略。这一战略要求企业在所在产业的技术创新过程中扮演创新“发动机”的角色，一般需要有雄厚的研究与开发力量，有充足的研究与开发资本，力求采用最先进的技术，以推动整个产业的技术进步。就世界范围看，电脑产业的IBM、Intel，汽车产业的GM、BENZ、TOYOTA，复印机产业的XEROX、CANON等均成功地采用了这种主导型的技术创新战略。

②跟随型技术创新战略。即企业追随同一产业主导企业开展相应的技术创新活动，其主导方式是对主导型企业的新技术和新产品加以选择、改进和提高，并在降低制造成本和拓展市场方面做更多的努力。这类企业具有较强的技术开发力量，但往往研究与开发费用不是很丰裕，采用跟随战略可以减少大量开发试验费用。同时，采用跟随战略的企业也可以避免走弯路，减少失败与缺陷，从而具备“后发优势”。日本松下公司在家用录像机的技术开发中就运用了跟随型技术创新战略。录像机在技术开发过程中，形成了两种技术制式β—max式和VHS式。前者以日本索尼公司为代表，后者则以松下公司为代表。由于索尼公司在这一领域一直处于领先地位，因此其产品进入市场伊始就获得了初步成功，并被美国一些娱乐公司选中。紧随其后的松下公司却提出了其产品的缺陷，那就是录像机磁带只有2小时，难以适应类似体育比赛的录像需要。为此，松下公司花大力气开发出了录像时间长达4小时的录像机及其盒式磁带，一举为美国许多公司采用，深受市场欢

迎,从而基本上把索尼公司的产品逐出了市场。目前,世界上每出售三部录像机,其中就有两部是松下的产品。

③模仿型技术创新战略。即企业自己不进行新技术的研究与开发,而是靠购买技术专利、进行仿制,步人后尘。这种战略投资少,获得技术的速度快,比较适合于那些技术开发力量薄弱而制造能力相对较强的企业。我国不少企业通过技术引进,消化和吸收,成功地开发出了自己的新技术和新产品,由此推动了企业的发展。如无锡小天鹅公司80年代初引进日本松下公司技术生产全自动洗衣机,在积累生产经验和赢得利润的同时,也逐步提高了自己的研究与开发水平,90年代初,公司开始独立开发菱形立体水流技术洗衣机、模糊控制洗衣机等新技术、新产品,获得了很大的成功,从而成为中国洗衣机行业的"领头羊"。

(2)按照企业技术创新的源泉划分,企业的技术创新战略也可以分为三类:

①独立研究开发型。这种战略是由企业通过市场调研,预测市场需求和技术发展趋势,建立自己的研究开发机构,开展基础理论及有关新技术、新材料的研究,探讨新产品的原理与结构,从而研制出本企业独特的新产品或更新换代产品。这一过程一般要经历基础研究、应用研究和开发研究等三个阶段,故多为实力雄厚的企业所采用。世界上许多知名的大公司如杜邦公司、通用电器公司、贝尔公司等不仅是第一流的生产制造企业,而且是第一流的研究开发企业,都建有世界一流水平的研究实验室,拥有一批世界一流科学家,它们采用的技术创新战略一般都是独立开发型战略。

②技术引进型。这是指在技术转移过程中买进技术,包括专有技术知识、技术培训、聘请专家指导和引进先进管理等等。如果产品在市场上已有成熟的制造技术,那么采用这一战略,现代企业可以尽快掌握该产品的制造技术,缩短产品投入市场的周期,提高投资的收益率。这一战略一般运用于技术相对落后的国家或地区的企业。战后日本企业的技术创新多采用这一战略,并取得了举世瞩目的成功。

③引进与创新相结合型。这种战略有各种具体形式:

第一,通过引进关键设备,或对原有设备进行改装,利用并采用现代化的测量、监视与控制技术,使工艺实现最优化,提高工作效率;

第二,在某些生产工序之间采用新技术、新设备、强化工艺过程,使生产流程合理化、高效化;

第三,充分利用原有厂房与外国设备,拆旧换新,引进先进设备替换落后设备;

第四,以技术引进带动技术改造;

第五,实行加速折旧,以促进设备更新与技术改造。

引进与改造相结合不仅强调引进同时的技术革新、技术改造,而且更为重视技术引进之后,在消化、吸收基础上进行的"二次技术创新",因为这种"二次技术创新"是一种质的飞跃,反映了企业技术创新能力的提高,是企业实现自主发展的基础。20世纪80年代我国也从美国、欧洲和日本引进了大量的技术,到目前已基本完成消化、吸收过程,因此,如何进一步开展引进基础上的"二次技术创新"已成为摆在我国企业面前的重要任务。所以,这一战略是我国制造业大多数企业应采用的主要战略类型。

三、现代企业技术创新战略选择的考虑因素

企业到底选择何种技术创新战略,不能一概而论;而应根据企业宗旨与发展目标、总体经营战略、企业实力、产业竞争态势和国家政策等因素进行综合评判以后作出自己的选择。

1. 企业的宗旨与发展目标

现代企业都有自己生存与发展的宗旨(Mission),它规定了组织的目的和回答这样的问题,我们到底从事的是什么事业?由此,企业才可以确立自己的产品和服务范围,从而也决定了企业技术创新战略的基本方向与方式。美国国际矿物化学品公司将自己的宗旨定义为"消灭人类饥饿",故该公司也相应地把自己技术创新的方向定为"为提高农业生产力"而进行相关的"新型化肥的研究与开发"。

企业的发展目标(Objectives)则是企业在宗旨指导下形成的、在长短期内完成的相关任务,主要包括社会责任目标、利益目标和市场目标等。它们直接或间接地影响着企业技术创新战略选择。比如中国长虹电器股份有限公司确定自己所要实现的基本目标是成为中国最大、世界前列的家用电器制造商,因此该公司技术创新战略也主要以扩大电视机生产能力为主,通过形成"大而全"的自我配套系统而降低生产成本。这使得该公司能以比竞争对手想象还要低的价格拓展市场。

2. 企业的总体经营战略

现代企业的总体经营战略(Gerneral Strategy)

是企业层次的资源配置方式，是对企业生存与发展的全局性的、长期性的谋划。按照美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特的研究，企业总体经营战略只能有三种类型：成本领先（Cost Leadership）战略、别具一格（Differentiarion）战略和集中一点（Focus）战略。而企业在上述三者之中只能选择一种，而不能犹豫不决，徘徊其间。总体经营战略是技术创新战略的前提，只有明确了总体经营战略的类型，才能决定技术创新战略的基本方式。一般而言，选择成本领先战略的企业在技术创新方面必须以工艺创新为重点，着重解决降低成本和扩大规模方面的流程改善问题；选择别具一格战略的企业，则要以产品创新为技术创新战略的基本目标，积极开发新产品，使产品系列化、多样化；而选择集中一点战略的企业，其技术创新战略的重点是针对目标市场形成自己独特的技术优势或产品专利。

3. 企业实力

企业实力是指企业拥有资源的数量、质量及其资源配置能力的大小。一般而言，企业实力越大，技术创新能力越强，有利于选择主导型技术创新战略或独立研究开发型技术创新战略。反之，企业实力越弱，技术创新能力也较差，则选择模仿型或技术引进型技术创新战略就较为合适。

但是，在不同的产业，企业实力对技术创新战略选择的影响是不尽一致的。在传统的制造业，企业实力与企业规模一般成正比，其对技术创新战略选择的影响如前所述。在高新技术产业，企业实力并不一定与企业规模相关，而与人员素质以及对高新技术发展趋势的把握能力相关，故其对企业技术创新战略选择的影响比较复杂。如规模和名气远不如微软公司的网景（Netscape）公司却在计算机网络浏览器方面走到了前头，使微软的 IE 只能对网景的 Navigator 的成功俯首称臣。一般而言，在高新技术产业面前，企业面临着相同的机会，故都可以选择主导型或自主型技术创新战略，而选择模仿型或技术引进型技术创新战略的风险反而比较大。

4. 产业竞争态势

技术创新需要由市场需求来拉动或由市场竞争来推动，这些都与产业竞争态势有关。波特教授提出的产业竞争分析框架，可以帮助我们理解这一点。

波特认为，一个产业的竞争状态是由五个方面的因素决定的（见图 4.2.1），这五个因素是产业的现有企业之间的竞争、潜在进入者威胁、替代品威胁、供应方的谈判能力和需求方的谈判能力。

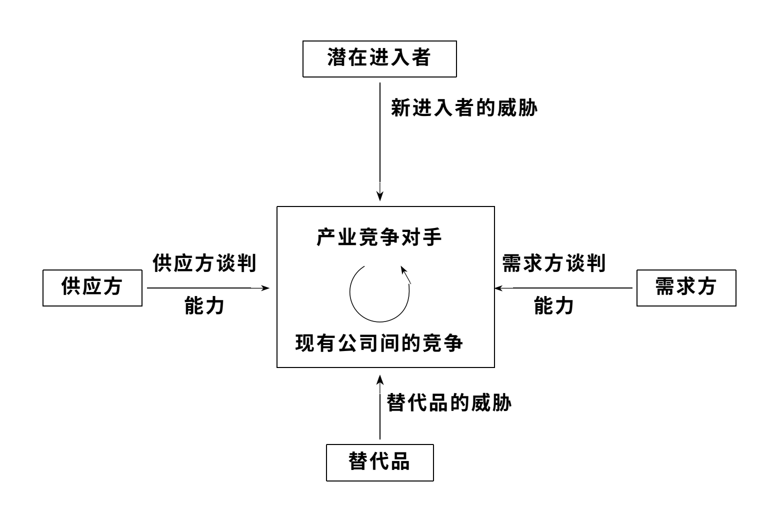


图 4.2.1 决定产业竞争态势的五种因素

产业内现有企业之间的竞争主要由竞争者数量、竞争战略利益、产业增长空间和退出壁垒等因素决定。一般说来，竞争者数量越多、战略利益越有诱惑、产业增长空间越小和退出壁垒越高，企业之间的竞争优势激烈，企业技术创新的压力也就越大，为此企业就会倾向于采用自主型技术创新战略，以超越竞争对手。

潜在进入者威胁主要由进入壁垒、预期报复、进入扼制价格等因素决定。其中规模经济、专有技术等具体影响进入壁垒高低的因素对企业技术创新战略

的影响有至关重要的作用，它决定着企业到底以工艺创新能力为主，还是以产品创新为主，抑或两者兼而有之。

替代品威胁往往是由于替代品具有更好的性能价格比或者更能满足顾客的需要。这对企业的产品创新提出了更高的要求，为此企业一般需要尽快获得相关产品专利，迎头赶上，才能在竞争中站稳脚跟。这样企业就倾向于选择模仿型或跟随型战略，或者以技术引进与创新相结合的战略为主。

供应方的谈判能力和需求方的谈判能力主要是由产品供求关系决定的。对企业而言，要在竞争中获得有利地位，就必须使自己的产品及其服务取得足够的竞争优势，这对企业技术创新至少有两个要求：一是努力提高企业产品或服务的差异化程度，以形成市场垄断；二是获得产品或服务方面的专有技术和知识产权，以形成技术垄断。为此，企业应更多地采用主导型或者自主型的技术创新战略。

5. 国家政策

国家对企业技术创新的政策引导和支持，已成为各国经济增长与发展不可或缺的推动力。在欧美、日本等市场经济国家，政府都十分注意制定科技与产业政策，以鼓励管理企业的技术创新活动，并取得了不少成功的经验。如美国政府对高新技术产业化十分重视，支持创办硅谷等开发区，大力建设基础设施以保证高新技术的研究与开发，每年花巨资扶持企业的技术创新活动，日本则制定了“技术立国”战略，对企业的技术创新进行了宏观规划。我国政府近年来也制定了国家鼓励企业研究与开发活动的法律与政策，并在产业政策方面作出了相应的规定。

政府政策主要是为现代企业的技术创新活动提供良好的环境和起到引导和鼓励作用。企业则可以在政策指导下选择相应的技术创新战略，如美国政府一向注意对企业自主创新的支持，故美国企业在自主创新和主导型创新方面始终走在世界前列，因此，大多数发明、专利都由美国企业创造也就不足为怪。日本政府过去一直重视在技术引进基础上的“二次创新”，所以日本企业在制造技术的工艺创新方面一直傲视全球，但在高新技术的研究与开发方面却无法超越美国。

总之，现代企业的技术创新战略已成为企业发展战略的中心内容，而技术创新活动效率的提高，又要求企业选择适合自身发展的技术创新战略。需要指出的是，一个企业并不是只能选择一种类型的技术创新战略，而是可以根据其不同产品的市场竞争态势和企业的经营战略安排，选择各种不同的产品创新或工艺创新战略，并可以在市场经营不同阶段进行调整，只有这样，企业的技术创新活动才能真正保证企业形成自己的竞争优势。

第三章 现代企业产品创新与工艺创新

一、企业新产品的开发过程及其管理

为实现2010年进入世界500强的战略目标，上海宝钢于1997年11月18日公布了宝钢的跨世纪的科技发展战略。该项跨世纪科技发展战略，在研究开发、产品创新和装备创新方面，都提出了具体要求。具体地讲，在产品创新方面，按照“生产一代，试制一代，预研一代”的原则，开发一批跟踪世界发展方向、技术领先、适应国内外市场需要的新产品；在装备创新方面，结束以引进设备为主的状况，发挥集团综合优势，联合国内外制造力量形成全新的设备制造体系。宝钢的这一技术创新战略中，包含了技术创新活动的两个方面：产品创新和工艺创新，也反映了我国企业面对国际市场竞争，以技术创新为核心提高自身竞争实力的发展思路。对于产品创新之于企业的重要性，索尼公司的创始人盛田昭夫曾有过这样一段话：“企业的本能就是要使自己的产品过时、变旧，如果我们自己不这样做，我们的竞争对手也会迫使我们的产品成为过时的东西。”因此，面对日益激烈的市场竞争，积极主动地进行产品创新，以增强企业的市场竞争力，是现代企业市场竞争的要点所在，也是企业产品创新的意义所在。但是，以技术创新为核心的市场竞争能力的提高，仅有产品创新还不够，还需要有能够生产创新产品的工艺过程和装备，为此，工艺创新也成为企业技术创新活动的另一个主要内容，通过工艺创新，来提高产品质量、降低消耗并提高效率。

1.产品创新及新产品的界定

对产品创新的简要定义是，产品创新是指开发全新的产品或是将现有产品在结构、性能或形体、材质等某一个或某几个方面所作的明显的改进与改善活动。按照创新过程中技术变革程度的高低不同，产品创新又包括重大产品创新和渐进的产品创新两个层面。由此可知，产品创新实际上包括了技术变化程度不同的多重的含义。相应地，我们对产品创新的成果——新产品的界定，也因产品创新程度的不同而分为两个层次。

（1）全新型产品。顾名思义，全新型产品意指前所未有的、新问世的产品。这类新产品通常是科学技术研究取得重大突破的必然产物，其转化为具体的产品、进入商业化运用的结果，往往会对人们的生活产生划时代的影响。例如，晶体管技术的出现为我们开辟了半导体的时代，而美国德克萨斯仪器公司的集成电路，又将我们带入微电子时代，继兰德发明电子计算机，计算机技术的突飞猛进的发展，将人类带入了完全的信息时代。

（2）更新型产品。更新型产品则是在已有的产品基础上，运用某项新技术、新材料或新工艺制造出的性能更加优良、更具特色的产品，也包括与原有产品性能相似但成本更低的产品。这类产品的创新活动，并不是对产品技术原理和已有的技术范式的重大突破，而主要体现在适应市场需求变化而不断作出的技术改进，如在电视机问世之后，有关企业相继开发的彩色电视机，高清晰度、立体音响、大屏幕、多功能的不同系列的电视机，就是在已有的技术基础上不断改进和创新的成果。这类产品创新的技术变化量较之全新产品的创新活动而言相对不高，但却同样可以创造许多市场机会，同样会产生巨大的市场吸引力，同样会对企业的竞争与发展产生推动作用。

2.企业产品创新的策略选择及市场风险

由上面对产品创新及其结果——新产品的不同层面的界定可以知道，企业的产品创新活动，相应地有两方面的策略选择：一是开发、创新全新产品，以赢得产品技术领先的绝对优势；二是在现有产品的基础上进行技术改进与再次开发，以维持和推进企业的发展。不同的企业，根据各自技术创新能力的不同、根据所处市场环境的不同，会有不同的产品创新策略选择。

不管企业具体选用怎样的产品创新策略，都需要大量的人力、财力、物力和智力的投入，都要承担相当的市场风险——高额的产品创新费用和过高的新产品开发失败率，也正因为如此，才促使越来越多的企业趋向于选择改进产品的创新组合。产品创新是一项失败率很高的高风险性技术活动，有资料显示，企业开发全新产品的失败率大致在20%～80%之间。其中，消费品行业的新产品开发失败率最高，

大约在 40%～80%之间,工业品行业和服务性行业的新产品开发失败率则分别为 20%和 18%左右,新产品开发失败对企业的最直接的打击就是巨额资金投入的“付诸东流”。很多企业都拥有产品开发失败的纪录,并为此蒙受了相当的经济损失,如美国德州仪器公司为家用电器项目的失败付出了 6.6 亿美元,福特汽车公司为其命运不济的“埃德塞尔”小型汽车付出了 3.5 亿美元,杜邦公司则在“一种新的合成皮革”的开发及市场推广中,损失了将近 1 亿美元。

造成产品创新的高失败率的因素,可能来自于多个方面,也因不同企业所面对的具体环境的不同而产生不同的影响。归结起来,主要源自于如下几个方面:

(1)有发展前景的新产品构思的缺乏。一个独特的产品构思是产品创新的起点。在市场供应极大丰富的今天,有些产品如钢铁的创新构思已无更大的发挥空间。

(2)市场的过度细分化。市场竞争的愈演愈烈,导致了市场细分的过度化,这一方面促使企业更多地选择不同程度地改进产品以在不同的细分市场上满足目标顾客的需求;另一方面,细分后的较小的分市场,对企业而言也意味着产品进入后销售数量和销售利润的缩小,这必然又加剧了新产品的投入市场的投资回收风险。

(3)高额的产品创新成本。在一项新产品成功地为市场所接受之前,企业要为之付出巨额的创新投入。为获得一个良好的产品构思,企业必须先投入资金以取得大量的构思再加以提炼,整个构思的实现过程亦即产品开发过程亦需要相当的资金投入,随之而来的则是为新产品的推广而进行的生产性投人和市场营销投入。此外,企业还必须分担对已舍弃的诸多构思而投入的调研试验等费用。高额的产品创新成本,无疑会影响新产品的价格竞争力和顾客吸引力。

(4)资金短缺。即使拥有一个优秀的产品构思,也不是所有拥有它的企业都能如愿将其转化为创新的产品,其中的一个重要的制约因素,就是与高额的产品创新成本相对应的资金需求,很多企业的产品创新活动会因此而夭折。这一要素的客观存在,也是促成现今很多企业相互间选择结成战略联盟,乃至合并的主要动因之一。产品创新费用和与之相随的创新风险的高昂,会大大影响企业的产品创新能力和产品成本水平,进而影响企业的市场竞争力。为此,一些企业选择了合作创新的模式,彼此合作,共同分担创新费用,共同承担创新风险,并减少重复性的创新活动。

(5)开发速度加快,周期缩短。迫使企业必须要以比竞争对手更突出的优势、比竞争对手更快的速度来推陈出新,竞争的结果,带来了产品创新手段的不断更新和产品创新速度的加快。

(6)产品生命周期缩短。与产品开发速度加快相对应,一项新产品进入市场后,由于竞争的压力,其市场生命周期也会是缩短化的趋势。某一企业如若成功地开发了某项新产品,其竞争对手会迅速采用仿制、改进型模仿等各种途径来分享由这一新产品所创造出来的新市场,这就大大缩短了创新产品的生命周期,也使创新企业享有首创开发利益的时段也大为缩短。仍以索尼公司为例,过去索尼公司所开发出的新产品,从进入市场到被市场对手大量仿制的时间大约有 3 年,在这 3 年内,索尼公司可以享有较充裕的创新领先收益并收回创新投资,而现在,其竞争对手只需 6 个月时间就可以制造出相似于索尼公司的产品,使得索尼公司几乎没有收回投资的时间,更无法充分享有创新收益了。

从上述种种风险因素的分析中我们可以看出,导致产品创新高风险性的原因是多方面的,有生产方面的原因,有技术上的原因,还有一个重要原因来自于市场营销过程。美国的一个全国性工业团体对这一问题统计分类结果表明,由于前期市场分析失误、市场进入时机把握失误以及销售不力等市场营销工作方面的失误所导致的产品创新失败率高达 63%,这表明产品创新并不只是一项仅属于技术范畴的活动,更需要相应的营销策略和营销技巧方面的配合。

3.产品创新过程

(1)一般阶段性模式。产品创新活动的高风险性的客观存在,促使企业在产品创新活动过程的始终都必须遵循着一种步步为营、循序渐进的开发思想,对这一过程中的每一个环节都必须加以深入的研究。这里,我们撇开消费品和工业品的具体差异,而从一般意义来概括产品创新活动过程,这个过程通常可概括为三大阶段和 10 个环节,如图 4.3.1 所示。

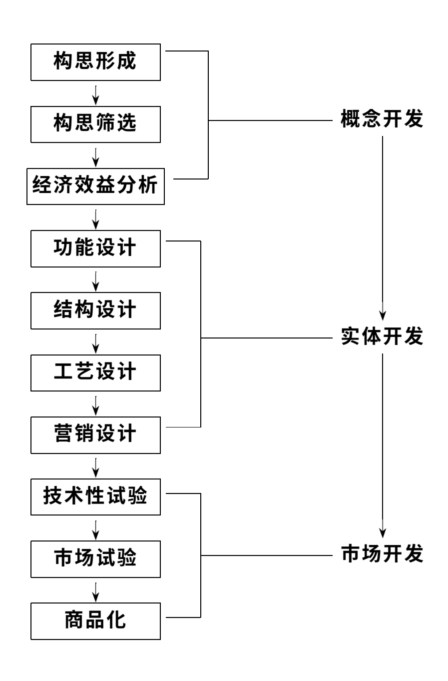


图 4.3.1　新产品开发的阶段性模式

上述不同的环节存在着前后相联的逻辑联系，共同组成产品创新活动系统。其中任何一个环节的失败，都会导致整个创新活动的失败。换句话说，产品创新活动的成功，取决于创新过程中每个环节的成功，这一产品创新活动过程是国内外理论界和企业界所普遍遵循并实践着的一种常见的新产品创新过程模式。但随着市场竞争的愈演愈烈和市场需求变化等市场环境的特征的日益明确，这种分工明确、循序渐进的阶段性开发模式的弊端也暴露得愈明显，过长的开发周期难以适应产品开发的新需求，加之现代计算机辅助设计等技术的推广运用，一种弥补这一缺陷的新产品开发模式开始被加以运用。

（2）同步开发模式。如何能降低新产品的失败率，更有效、更成功地开发新产品，几十年来理论界和企业界都在进行着不懈的探索，在这一过程中，提出并实施着不同的创新模式。如前所述的一般模式，将开发过程视为一种环环相扣的阶段性过程，因此又可称之为阶段性模式。这一模式的突出特点是循序渐进，分工明确，便于组织与管理，而相对的不足则是开发周期的拉长，这与当今竞争异常激烈的市场背景存在着一定的相悖之处。因此，也有一些企业在寻求一种更新的、可以弥补这一缺陷的创新过程模式。例如，日本丰田汽车公司首创并推广了它的同步工程理论，并由此延伸出一种新的创新模式——同步开发模式。

对同步开发模式的简要的解释就是打破创新过程的不同环节的前后逻辑关联，各环节可以并行作业，不同的专业人员（包括设计人员、工艺制造、销售维修、市场营销人员等）组成一个多专业开发组协同工作，在同一个计算机环境下，还可实现异地设计。信息的流动是双向的或多向的，而不只是单向流动，从而使创新过程犹如一个纵横交错的网络，这样可以保证产品设计阶段尽可能消除不必要的重复工作，大大缩短开发周期，并可以大大提高创新效率。同步开发模式的另一个优势体现在通过信息的多向流动，不同专业间可以密切合作，这有利于产生新的思想和概念。但同时，对不同环节的开发设计人员（包括工程技术人员、财务分析与控制人员以及营销策划人员等）的沟通与合作的要求也会大大提高，需要一种高度的团队协作精神，更需要一个强有力的管理与协调组织，这个组织的管理者必须具有迅速决策能力和协调能力，在重大产品创新活动中，甚至有必要对企业的整个结构乃至员工的工作方式均加以重点改变。运用这一开发模式，日本的一些企业尤其是汽车生产企业，确实明显缩短了其产品开发周期，大大提高了产品开发效率，从而成为日本汽车产

品与其欧美同行业竞争的又一竞争优势所在。但是，在市场竞争日益激烈的今天，这种同步开发模式也逐步暴露出了一些缺陷，其中最致命的缺陷就是因同步协作而必须投入的大量的人、财、物等资源的高投入，从而使企业的创新成本大大提高，最终又会形成产品竞争的价格劣势，高投入的同时加大了创新的市场风险，因为在需求越来越多样化、细分化的市场环境中，市场对于新产品开发的目标要求已不只是开发周期的缩短，在销量分散、需求多样的市场中，企业之间的产品竞争，不仅有开发速度的竞争，还有开发成本的竞争，这就需要企业不仅要注重开发周期，还要注重开发的投入回收，而这恰恰又是同步开发模式的不足所在。

因此，面对现代产品开发的多重目标要求，企业必须注重对产品创新过程的研究，既要了解市场环境因素的变化动态，也要及时了解和尽快跟随开发技术的发展趋势。目前，国内很多企业已广泛采用计算机辅助设计（CAD）、计算机辅助工艺规划（CAPP）、计算机辅助工程（CAE）等计算机辅助设计技术，这些技术的使用，为企业在新的市场环境和技术环境中寻找新的、能够满足减少创新投入，降低创新风险同时又可缩短开发周期等多重目标的产品开发模式，提供了有力的技术支持。

二、工艺创新与企业生产方式的革命

1.工艺创新

作为企业技术创新的另一个重要构成方面，工艺创新与提高产品质量、降低消耗和提高生产效率有着密切的联系。从广义的角度来界定工艺创新，应包括这样三个层面：一是对生产装备的更新，所谓“工欲善其事，必先利其器”，生产装备的先进程度如何，是企业技术基础的重要组成部分；二是对生产过程的重组，这是更高一个层次的工艺创新活动，是新的生产技术的运用，是对提高生产效率所做的根本性的创新活动；第三个层面也是最高层次的工艺创新活动，既有对生产装备的更新，又包括对整个生产过程的重组，这一层面的工艺创新活动，代表着企业生产方式的革命。

产品创新的成功，为企业的生存与发展，赢得了一定的竞争优势，但在竞争激烈的市场环境中，大量的创新模仿者及潜在竞争对手会受创新利益的吸引而迅速地进入同一市场，以分享创新产品的市场收益。竞争的结果，会使该产品的创新达到一个相当的程度，产品开始基本定型，这时该项产品的垄断利润会很快减少乃至消失。而此时，生产企业间市场竞争的焦点，就开始转向生产效率的提高和生产成本的降低，也就是说，此时企业对工艺创新活动的需求会不断增强，可以说这是市场竞争的必然。

实际上，产品创新与工艺创新，是企业技术发展历程中必须经历的两种创新活动。企业所要做的，是如何找到这两种创新类型间的制衡点，只是在企业发展的不同阶段，会有不同的侧重。此外，从提高技术水平，促进技术进步的角度讲，工艺创新带动的是企业技术基础水平的提高，达到相当程度的工艺创新活动，还会导致企业生产方式的重大变革。

与其他类型的创新活动一样，工艺创新也伴随着相应的风险。我们以工艺装备的更新为例，作为工艺创新的重要内容之一——生产装备的改进，就需要企业有大量的投入，这虽是企业提高产品质量和生产效率的必要步骤，但同时也构成了相当的投资压力。一般而言，现代企业尤其是最终产品生产企业在设计开发、加工制造和市场开拓这三大项活动的安排上，会选择重视两头，加强产品开发设计，并设立强大的市场开拓部门，而尽可能地把大部分部件的设计与制造实现社会化生产。在企业的实际运行过程中，我们也可以举出很多的成功实例来证明，对于企业的生存与发展而言，先进的管理方式（包括创新与营销）是更重要的，管理落后，即使装备再先进，也不可避免地要被市场淘汰。但从宏观的角度而言，从整个行业乃至整个社会的技术基础水平提高角度而言，工艺装备的更新，仍是相当重要的，是生产工艺和生产方式创新能够取得应有的创新效益的物质基础和保证。

以闻名海内外的“三九集团”的发展经验为例。这家以南方制药厂为核心的军队大型企业集团，在其十年的发展历程中，可谓创造出了辉煌的战绩，其中对技术创新活动的重视，被视为是该企业“不断获取高效率的源泉”。为实现决策层制定的“高科技、高质量、高效益”的三高发展战略，在产品生产工艺方面，他们也进行了大胆的创新，改变了传统中药的大锅煮、小锅熬的作坊式生产方式，将提取、浓缩、干燥等工序改用全封闭管道式的现代化流水线，并设计出具有较高现代化水平的中药提取加工线，从而实现了对中药生产的工艺创新。这一系列创新活动，使企业既保证了生产的均衡性，同时又保证了产品质量，并在此基础上，真正实现了中药生产方式的创新，大大提高了生产效率，为“三九集团”在创业初期的几年里实现产值效益的高速发展提供了优良的设

备基础和生产基础。

2. 工艺创新与企业生产方式革命

从20世纪初亨利·福特为了实现他的“生产大众化的汽车”的梦想而首创汽车生产流水线开始，随着生产技术的不断演进，从最早的手工制造技术到蒸汽动力和机器制造技术、到以电力为动力的制造技术直至当今的微电子技术时代，企业的生产技术的历史演进，不断推动着企业工艺创新程度的同步提高，也带动了企业生产方式的根本性革命。

1993年，美国总统在向国会的报告中，在关于科学技术部分的“制造”一节中明确指出：面对着来自于世界的不断增强的市场竞争，美国的制造商正在被迫经历着一场从传统方法向21世纪制造技术和方法的关键转变。不仅美国的制造业如此，全世界各国的制造业在当前复杂多变的市场环境中，都必须要经过这样一种彻底的转变。而美国之所以把实施一种“21世纪的制造技术和方法”的转变视为一种关键性的战略，也是在经历了失败之后，“痛定思痛”的抉择。众所周知，战后的美国，无论是国家的经济实力，还是生产制造水平，皆遥遥领先于其他各国而成为世界上的两个超级大国之一，但从20世纪70年代中后期开始，由于受“第三次浪潮”的影响，从观念及战略上，对制造业存在着相当程度的忽视，一度将制造业视为已走向衰退的“夕阳工业”，这种失误所导致的实际结果，则是制造业生产和技术水平的明显衰退，无论是在国内市场还是在国际市场，美国制造业的产品的市场份额正在明显下降，这种状况深深地刺激了美国政府和企业界。在这种背景下，在政府及企业界的有力支持下，美国麻省理工学院（MIT）的“工业生产率委员会”开始深入研究，探究导致经济衰退的原因以及重新复苏和振兴经济的良策。专家、教授们用历时两年的努力，对美国、西欧及东亚一些国家的工业制造部门进行了深入的调查与研究，在随后完成的集体之作《夺回生产优势——美国制造业的衰退及对策》一书中，他们在开篇第一句即简明扼要地提出了他们的基本结论和观点：“一个国家的人民要生活得好，就必须生产得好。”重申了作为人类社会赖以生存与发展的物质产品生产的重要性，重申了制造业（当然既包括传统的制造业，也包括新兴的制造业，如电子、通信产品等）作为反映一个国家经济实力和综合国力的基础的重要性。不仅美国如此，实际上，西方发达国家所走过的经济发展历程，都充分证明了这一事实，在世界各国随后提出的有关振兴和革新制造业的种种战略与策略中，几乎都涉及到对生产工艺乃至生产方式改变的要求，技术与管理有些计划则是直接从工艺创新开始的。

三、计算机集成制造系统

从广义的角度讲，计算机集成制造系统技术的研究开发与运用，代表着企业现代化生产与管理的一个更高的层次，是现代生产制造企业利用现代信息技术的一种新的、现代化的管理哲理和制造模式，是企业生产方式、管理及组织的重大创新。

CIMS的核心是系统观点和信息观点，一方面，它将企业视为一个整体，企业生产经营活动的每一个环节都是这个整体的有机组成部分，从市场研究到新产品开发与工程设计、到加工生产、到仓储、质量，直至产品的销售及全过程的服务，这其中的每一个不同的环节间都需要互相的协调与紧密的配合，共同地组成一个整体系统。另一方面，上述各个环节所组成的企业的生产经营过程，从信息观点的角度看，实际上又是一个信息的收集、传递、加工处理和充分使用的过程，企业的最终产品实际上就是一种物化了的信息。基于这样两个基本观点，CIMS将企业生产经营过程中各个环节的有关人、技术、设备及管理等方面的信息加以集成，由单纯技术的集成再进入人、组织和管理的集成，最终实现企业信息流、物质流、资金流的有机集成，实现企业整体的优化。具体地讲，就是在企业产品（龙头产品）的设计过程、生产过程、管理和控制以及决策过程中，通过已建立的计算机网络的数据库的支持，实现信息集成，以确保产品能以更高的质量、更低的成本、更好的服务和更短的时间进入市场，实现企业生产经营过程的优化，从而大大提高企业的市场应变能力，进而达到提高企业市场竞争力的最终目的。

列入我国863计划的CIMS主题专家组，近十几年来，一直在致力于结合我国的国情，开发和推行这种现代化的生产模式，力求为提高我国企业的市场竞争力，使我国企业跟上世界先进技术发展的速度而寻找一条有效的途径。从1989年开始，专家组即开始在一些企业中进行试点，现在试行范围已扩展到包括机械电子、航空、航天、轻工纺织、石油化工、冶金煤炭、通信等不同行业，共计企业60余家。一些先行试用的企业，已藉此取得了明显的经济效益，其市场竞争力得以大幅度提高。以试点单位之一——北京第一机床厂的经验为例，1991年，该厂曾以其生产的数控铣床参与国际招标，当时尽管该项

产品性能价格比要优于参与招标的国外企业，但因所需的交货期要晚于对方6个月，因此而未能中标。这一失败也典型地反映了当前机床行业竞争形势的严峻，用户对常规产品的需求量在不断下降，对新产品的需求不断上升，谁能以更短的时间开发、生产出符合用户要求的新产品，谁就能赢得客户、赢得市场，企业竞争的焦点也不仅仅是性能价格比，而是上升为比性能，比速度，比市场反应能力。接受这一教训，该厂积极要求参与CIMS试点，并取得了明显的成效，如超重型龙门铣的交货期，因为在生产过程中采用了先进设计制造手段和信息管理系统，实现了生产优化，而从原来的36个月大大缩短为18个月，也藉此在又一次的国际招标中而一举中标，充分显示了这种先进的生产模式和管理系统对于提高企业竞争能力的重大促进作用。

从形式上看，CIMS是一种以现代信息技术为支撑的先进的生产模式，但实际上，它也代表着一种先进的经营管理哲理——企业要用集成的观点来进行生产、经营，是技术和管理的高度融合。实际上，这也是近30年来，生产制造技术创新与发展的主要特点之一，表明当今先进制造技术和生产方式的概念已大大超越了传统的制造技术范畴，也表明市场竞争的激烈化和竞争焦点的多样化。

四、灵捷制造

在重新认识并确立了制造业作为国家经济实力和综合国力的基础的重要地位之后，美国的企业界和理论界又进行了进一步的研究。1988年，美国通用汽车公司(GM)和Lehigh university的艾科卡(Iacocca)研究所共同提出了灵捷制造战略，这一研究得到政府、企业界和高校的有力支持与配合。据称这一项目是政府和工业界自第二次世界大战以后对发展制造业的最大的一个投资项目。这一战略所提出的理论与方法以及其所蕴含的思想内涵，也立即引起了世界各国的关注，各国纷纷学习、研究这一战略。引起各国充分关注的一个重要原因，实际上反映了发达国家的工业发展面临着同样的问题：在大规模生产方式之后，企业到底应采用怎样一种生产模式来适应这个不断变化的市场环境。以日本为例，大量生产的制造模式曾为日本创造了空前的繁荣，为日本积累了强大的经济实力，但发展到今天，这种生产模式已发展到了它的极限，其所需的管理和技术结构已进入它的成熟期，只要拥有大量的投资和成熟的生产工艺这两个关键因素，任何国家都可以建立这样的生产模式，大量生产出标准化的产品。但在当前需求变化迅速，需求差异化越来越明显的市场中，这种生产模式显然已开始力不从心了。

灵捷制造模式恰恰适应了这一变化的要求，灵捷制造企业可以用灵捷的制造工艺，可以迅速改变其制造过程、设备系统，接受顾客任何批量及品种的订货要求，并快速生产出同样高质量、低成本的产品。灵捷制造企业不是全能化的，不是将产品从头到尾全部由企业自己生产，而采用较小规模的单元化的生产设备，这样可以促进企业间的相互合作，企业间有竞争但更需要合作，是在竞争基础上的合作，对市场机会共同作出迅速的反应，以灵捷地响应用户的需求，并让每个企业都能在其中做出一份贡献，这种灵捷的竞争的方式，也从根本上改变了企业竞争的含义。

灵捷制造模式对企业特性的要求，我们可以简要地归纳为这样几个方面：

1. 通信、信息与计算机网络的技术支撑

灵捷制造模式同样也是以现代信息技术作为技术支撑的。通过通信和信息系统可以将分散在不同地域的不同企业，不同部门以及个人迅速地联系起来，形成一个整体。在这样一个集成网络中，具体还由如下一些子系统组成，共同担负着对企业集成控制与管理的技术支撑任务：

(1)全球宽带网络子系统。灵捷制造企业将对该子系统的使用，作为一个最基本的环节，在该系统中，可以在很短的时间对全美范围内的大量数据进行访问和传输。

(2)工厂网络子系统。这是一个全美范围的网络系统，在这一系统中，不同的企业间可以以最短的时间，迅速高效地交换彼此的信息。

(3)分布式数据库子系统。这一系统是通信与信息系统的技术核心。

(4)标准子系统。由制造业制定的通用数据组成，是通信与信息系统的基础结构，但也是处于不断演变之中的。

(5)企业集成子系统。这一系统将企业人员迅速地组织起来，快速获取信息并完成任务。

2. 企业体系的柔性

对“柔性”的基本含义，是在“成本效益”原则下，以“及时”的方式，对产品品种变化的适应能力。尽管柔性制造是灵捷制造的重要支柱，但这里的企业体系的柔性则有着更广泛的含义，是包括了机器设备、管理与组织以及人员在内的结构体系的柔性。首先，

它要求不仅机器设备要有可变性,同时也要求在这一系统中工作的人员和这一系统的管理、组织等软件也要有相当的可变性,从而可以形成人、硬件、软件三方面的柔性综合;其次,是全过程的整体可变性,也就是这种柔性要体现在从市场分析到产品开发到生产制造直至市场营销的各个环节和这些环节所组成的生产经营过程的整体可变性;第三点要求,要求企业组织管理系统、技术系统和物资供应等支撑性系统要有快速适应市场变化的重构能力。因此,这里对柔性的要求是全过程的,实际上反映了企业对不可测因素和环境的适应能力和快迅重构的变化能力。

3.项目任务小组的协同工作

灵捷制造企业其灵捷的组织结构是以各个项目任务工作小组为主要的基础决策单元。通过开放式的通信、信息系统和计算机网络,这些项目小组间可以迅速有效地获取所需信息并展开协同工作,这也是新产品开发的并行模式在企业各方面的扩展运用。以确保企业能更好地适应市场的快迅变化性和不确定性。

4.企业间的动态合作

面对变化迅速的当今市场,一个企业,无论其实力如何强大,功能如何完备,都不可能具有满足市场上所有的不同需求的能力。因此,企业间彼此取长补短的合作就变得十分必要。通过合作,来共同保持和扩展共同的市场。如前所述,这是一种与大规模生产时代企业间不是你死就是我活的竞争方式彻底不同的新型的灵捷竞争方式。在灵捷制造模式中,代表企业动态合作的最高表现形式,是构成虚拟公司。面对某一市场机会,不同企业间通过计算机网络组成多个专业项目小组,并把各项目小组兼容为兼容式企业来进行该项产品的生产与销售,该项目的主要发起公司则只承担关键部件制造、总装或销售,由此而联结形成的这种利益相关体可称之为虚拟公司。

5.供应商等支撑系统的协同支持

灵捷制造企业的生产经营过程同样需要一大批的原材料供应商及产品分销商的大力支持,但同时又对这些企业提出了更高的要求。一般来讲,这些为生产企业承担零配件及原料供应的企业很多都是一些中小型的企业,这些企业往往会因为其人力、财力所限而难以建立起相应的数据库和计算机网络,但这个问题同样可以通过企业间的合作来加以克服。

6.高素质的人员要求

对高素质的工作人员的需求,将成为企业竞争的焦点。快速高效的生产和优质的产品,不是仅有先进的机器装备就能够实现的,它对参与生产经营各个环节的所有人员在经验、知识、技能和适应能力方面提出了更高的要求,同时也对企业提出了不断培训和教育员工的要求,这样才能扩大员工的知识面,通过培训和在不同的小组间的工作轮换,拓宽员工的技能,这也是开展企业内部的协同工作和外部与其他企业间的合作的必然要求。

这里还要特别强调的是,尽管采用的是开放性的系统,并且也要对各项任务小组予以充分的权力下放,但这并不等于降低了对企业领导者的能力要求。与之相反,灵捷制造更需要有远见卓识、又懂得尊重员工的杰出领导者,这位领导者要为各项小组提出企业的总体发展目标和努力方向,要尊重每个项目小组的决策权力,同时在必要的时候予以检查、评价、协调和控制,并且要善于在经营活动过程中及时地发现问题并迅速而有效地解决问题。组织的柔性化,大大减少了灵捷制造企业的管理层次,也使得企业领导者能够更加直接地面对基层的项目任务小组,对企业运行情况的掌握也更直接和迅速。在复杂多变的市场环境里,企业要通过灵捷制造来提高市场应变能力和市场竞争能力,首先要求企业的领导者要有发现问题和解决问题的判断力、决策力和管理控制能力。

灵捷制造模式被美国视为“21世纪的生产和管理战略”,反映了在不断变化的经营环境中,人们对生产和管理方式乃至整个经济发展方式的一种再思考和再调整,也反映了人们在更大的范围内充分运用信息技术发展成果和信息资源、物质资源和外部资源的迫切要求。需要说明的是,灵捷制造模式并不是对大规模生产模式的彻底否定,灵捷制造模式同样需要一些永久性基础结构的支持。因此,这一模式的推广应用将促使制造企业分化为两大类:一类是专门生产各种零配件的制造企业,这类企业为保持其成本效益原则,而将继续按照大规模生产方式进行生产经营;另一类则是整机生产企业,在采用灵捷制造模式之后,将在全球范围内通过组成虚拟公司的形式而与外部企业广泛的合作。

例1.德国大众汽车公司的“巴西梦工厂”

该工厂位于巴西里约热内卢省的瑞山德镇,从1993年起,西班牙人罗培兹在该厂进行了其重组生产线优势的工业试验。传统的汽车公司生产方式是,先从零件供应商那里取得各种基础零件,然后再自己先将零件拼成模组,然后再将其装配成整体。罗培

兹的试验一反这一传统方式,直接将数百家供应商编组成七家装配厂,由这七家装配厂完成从基本零件到模组组装甚至再到整车装配。这一改进的好处有这样几点:①缩短了产品生产时间,改进后一部汽车的生产时间比过去缩短了12%;②降低了德国大众汽车公司的资本投入,改进后,大众公司在该厂只需投资提供厂房和装配线输送带,而工具及其他固定设备则由各个零件供应商承担,这种做法,一方面节省了大众公司的投资,另一方面也使零件供应商也参与投资而相互间结成更为紧密的经济共同体;③库存成本明显降低;④工作团队来自于不同的供应商,无形中削弱了原有工会的扩张势力,减少了劳资纠纷;⑤零件供应商可以更直接地对新车设计提出如何有效降低成本和提高效率的建议。

例2."safari"笔记本计算机——电脑业的灵捷制造

"safari"笔记本计算机是美国著名的AT&T公司于1991年春天推出的。这一产品的成功推出,可以说是AT&T运用灵捷制造策略的成功。根据当时产品的情况,AT&T的市场人员认为这些产品并没有能很好地满足市场的需求,于是便和AT&T的技术人员一起,共同分析、总结了当时市场上所需产品的尺寸、重量、功能要求等特性,亦即通过内部的合作完成了新产品的概念开发,同时他们又估计了进入产品实体开发所需的时间,如果新产品完全由自己公司完成从设计到制造的全过程,则开发周期太长,极容易失去率先打入市场的竞争取胜的机会。于是AT&T就专门成立了一个"safari"计算机分部,由该部负责联系内部的必要的技术管理和营销资源,并与Marubrni Trading Company联系组织产品的生产制造,以充分利用该公司在日本和远东已有的制造网络,又与工业设计师联系,为产品设计出新颖别致的外观。最后的结果是,该产品几乎所有的元件都是在美国之外的公司生产的,只有成品是在美国总装的。这一共同合作的结果,是1990年秋天,样机就在Comdex消费者电器展示会上展出,4个月后,即1991年春天,产品已开始正式进入市场。这一产品的成功,在于AT&T公司在市场需求分析的基础上,运用灵捷制造方式成功地把握住了现代产品竞争的一个焦点:更短的产品开发周期和更快的上市速度。

五、生产流程再造

1993年,曾任美国麻省理工学院计算机教授的Michael Hammer博士与担任CAC Index管理顾问公司董事长的James Champ合著的《再造企业》(Reengineering the Corporation)一书出版,该书出版后连续8周被《时代》杂志列为畅销书榜首,几十万册书抢购一空,从此,掀起了一场世界性的BPR研究浪潮。

与CIMS、灵捷制造一样,BPR的诞生背景同样是企业界和理论界在面对着一个需求个性化、多样化并且不断变化的市场,面对同样不断变化的竞争对手和都在追求卓越的强大的竞争压力下,而做出的一种对传统生产过程和管理模式的一种反思与创新。对于BPR,Hammar博士的解释是:为了在衡量企业表现的关键因素上,如成本质量、服务和速度等方面,获得巨大的改善,而从根本上重新思考,并彻底重新安排作业过程。也就是说,BPR强调的是在新的市场需求和竞争格局下,要提高企业的市场应变能力和竞争能力,则要对企业传统的生产流程进行彻底的重新思考和设计。它主张组成企业活力的要素是一项项的业务而非一个个的部门,要打破传统上的职能分工基础,将一项项生产业务按照作业流程和具体任务进行重新的组合,以某一项具体的任务为中心组成要完成这项任务所需的各类人员的超职能、跨功能的团队,在作业流程重新设计的同时,管理程序也要做相应的再造,从零开始,进行企业功能分析,并逐一列出,经过综合评价和统筹安排,挑选出最基本的和关键的功能并对其加以优化组合,形成新的经营系统和新的管理程序。

实行BPR的原则要求,有如下这样几点:①重组的企业组织是以作业过程而不是职能部门为中心的;②员工被予以更多的决策权力,以使决策点能置于工作进行之处。有些企业甚至还设有个案工作者(Case Worker),享有参与完成整个业务流程的权力和责任,企业领导的角色发生转换,由以监督为主转为协助员工工作为主;③各部门业务活动不再是顺序式活动而是并行化活动,要创造性的使用信息,合作的重要性提高,部门间的有效沟通变得更加重要和频繁;④对员工的能力要求和能力培训,超越了专业技能培训而更趋向于多面化,注重发展能力的培养。

BPR在其实际运用过程中,确实已使一些企业的生产效率发生了明显的变化,如IBM的一家信用公司,通过BPR,使公文旅行时间由原来的2周缩短为4个小时;在柯达公司,通过BPR,其新产品的开发周期从原来的70周缩短为38周,缩短了将近

50%。但需要指出的是,迄今为止,真正能宣告自己成功地实施了 BPR 的公司还很少很少,BPR 实行的失败率很高,原因是来自于 BPR 的认识、时间、资金及其他资源需求的各个方面,这也为今后对 BPR 的理论研究和实际应用留下相当大的空间。

例:实行 BPR 的福特公司

福特汽车公司财务部原来的工作程序是:由采购部与供应商签订购货合同,同时送一份合同的副本给会计部,到供应商供货时开发票,仓库管理验收货物无误后,出具验收单,一并交与会计部门,会计部门将合同、发票和验收单一并核对,三单一致后即开始办理付款,如有不符,则需派人调查原因,这一作业流程如图 4.3.2 所示。

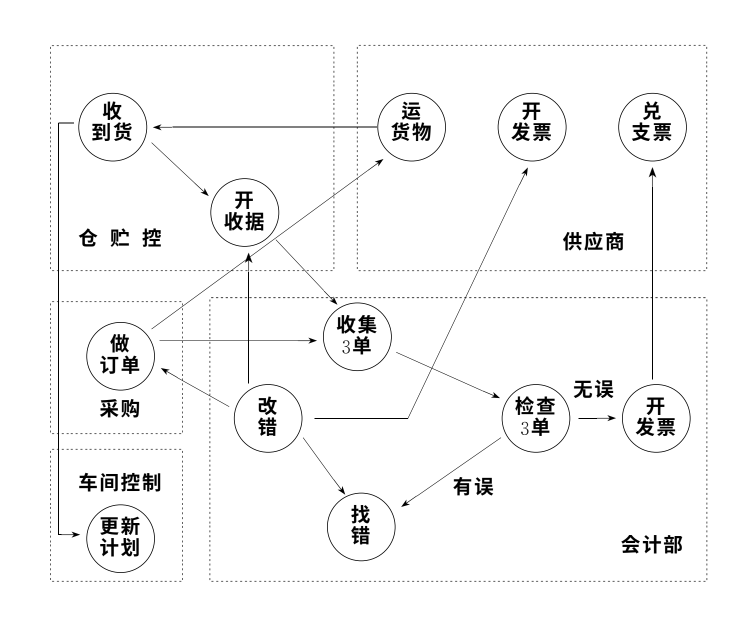


图 4.3.2 原有的采购、供货、付款过程

在建立了计算机系统之后,采购、仓库、会计部门都开始使用计算机处理各自的业务,工作效率有明显提高,并因此而裁掉了 20%的冗员,福特公司对这一结果非常满意。但后来他们得知,完成同样的作业流程,日本的马自达公司只需要 5 个人,这一对比的结果是令人震惊的,就算是福特公司的业务规模要大于马自达公司,但如果按马自达公司的同样效率核算,福特公司最多也只应有 100 多名员工,而不是已经减员之后的 400 多人! 为此福特公司进行了工作程序的调查,调查结果表明,现有的程序中有很多的做法是多余的,没必要的。比如,在三个部门的单据往来上,需要不少的人力用在单据的核对上,尽管统计下来,三个部门单据不一致的情况只是少数,但会计部门却要为此用 80%的人用大量的时间来核对和处理,而正由于经手的人多,出错的机会也随之而增多,经过大量人力、大量时间的反复核对后,会计部门再付款。为此,福特公司决定从根本上再造这一工作过程重新安排工作内容,通过建立公用数据库,将采购订单送入数据库并送供应商,仓库管理员收到货物时,直接从数据库中调出相应的合同,两者相符则验收入库,开出支票,反之则拒绝收货。这一改进取消了开具发票以及其他往来单据的开具与核对工作,使得会计部门为此而减少了 75%的冗员,与此同时,这一改进还使成本、工作效率和工作质量都有了极大的改进,这一再造后的作业流程如图 4.3.3 所示。

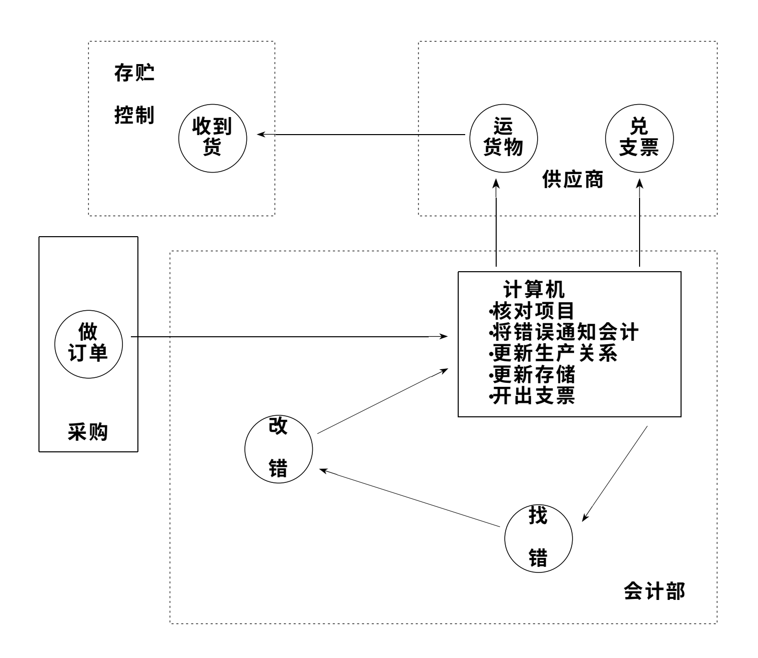


图 4.3.3　再造后的采购、收货、付款过程

第四章 现代企业技术创新模式选择

一、率先创新与模仿创新的策略选择

翻开日本索尼公司的企业发展史,不由得会让人感叹这同时又是一部索尼公司的技术创新史。

从1950年向市场推出的第一代磁带录音机开始,索尼公司就一直在执著地奉行着盛田昭夫和井深大的技术领先思想。1952年在美国人发明了晶体管之后,他们以2.5万美元的价格买下这一专利,并随即开发出世界上第一台袖珍式晶体管收音机,随后,他们又最早推出了录像机系统,1961年,最早推出全晶体管录像机,1967年,推出最早的摄像机……几十年的发展历程中,他们创新出了更多的“世界第一台”:第一台袖珍收录机(Walkman),第一台电子摄像机、第一台台式电子计算机等等。时至今日,索尼公司每年推出上市的新产品已近千种,而在这些品种业务繁多的产品中,我们又会发现很多产品并不是全新产品,有一些仅是产品功能的变化或是不同功能的组合。实际上,索尼的这种产品创新组合恰恰反映出企业在技术创新方面不同模式的选择及运用——有一些成果是“世上第一”的首次创新,而也有一些成果是在已有技术成果基础上的再开发和创新。索尼的技术创新过程,充分表明了在企业的技术进步过程中存在着不同的策略选择。

对于这样两种创新模式的简要的解释是,率先创新就是一个企业率先于其他的企业而首次将某项科学发明成果市场化,并获得相应的经济利益;模仿创新则是企业学习率先创新企业的成果和经营行为,并在此基础上加以不同程度的改进与创造而向市场提供相应的产品,并获取收益的创新活动。纵观国内外不同类型的企业,我们可以说,没有哪一家企业(无论该企业的研究开发实力有多雄厚)是完全依靠率先创新方式而完全不模仿别人的产品的,这同时又说明任何一种率先创新的成果都是可以被学习的。只是因企业的技术基础和研究开发能力的不同而在具体的模式上有不同的侧重。

以率先创新作为主导创新方式的企业通常是属于行业中的创新领先者。这类企业之所以有如此的策略选择,是由于以下几个方面的率先创新的利益驱使:①率先创新向市场首次推出某一新产品可以在一段时间内享有一定的超额垄断利润;②以这种超额利润为依托,可以确立起该企业的领先创新者的市场形象;③领先者形象在某些方面可以为企业赢得一定的优于其竞争对手的竞争优势。比如,用户的信赖、金融机构及政府部门的信贷及政策支持等。

但正如前述,并不是所有的企业都有能力或愿意选择这一方式,这是因为,率先创新的企业要承受更为巨大的市场风险。例如,①高额的开发费用投入,正如前一章有关新产品开发的市场风险的论述中所提及的那样,将某项科学发明结果率先开发转化为实体的产品,需要大量的研究开发投入,要冒失败的风险;②任何一个率先创新的企业,在其新产品入市的时候,其生产规模总是有限的,在一段时间内根本无法满足所有的市场需求,这一方面,影响了新产品的价格吸引力,进而影响了开发投资的回收;另一方面,也给大量模仿者的侵入留下了可乘之机。③率先创新企业还要承担市场培育的重任。因为是率先创新,所以在有些情况下用户对这种新产品的认识会很少,甚至为零,相应地,在最初的市场投放阶段需求量和销售量都会很小,企业需要为这个新创造出来的市场付出相当的市场教育和培养费用,而这些投入在当前这样一个需求变化迅速技术发展也相当迅速的市场中,能否全部收回还有可能是一个未知数,在中国的VCD产业发展得如火如荼的今天,我们更多地听到的是“爱多”、“步步高”的声音,而作为VCD这一产品的率先创新企业——万燕电子公司,其“万燕”的声音却愈来愈弱。有人说,万燕在这场VCD大战中,在中国乃至世界的VCD产业的发展中,充当了一个可悲的“种树人”——首次将数码技术和影像压缩技术合成,制造出世界上第一台的VCD机,尽管万燕培育这一市场所用的时间并不漫长,但大批国内外同行的涌入则迅速的瓜分了这个由万燕创造出来的市场,万燕也在这场激烈的竞争中悲壮地完成了它的市场培育者的角色,而把已长成的果实留给了后来者。也正如此,为率先创新而付出的高额开发费用就无法如愿收回,企业的经营而因此陷了一个恶性循环之中。

与率先创新的收益和风险率比较,我们就不难看出模仿创新的利益所在:①可以利用由率先创新者已创造并培育出来的市场需求,从而分享创新的超常利润;②在某些方面可以减少开发成本,如产品的市场测试成本等;③可以学习、借鉴领先者成熟技术,并在此基础上运用自身的优势和能力加以改进与创造,从而后发制人,开辟出更广阔的市场前景。

这里要顺便提及的是,模仿创新是一个相对的概念,是相对于率先创新而言的。我们可以将模仿创新依据模仿技术程度的不同而加以细分:最基础的一种形式是简单的学习,也就是单纯的模仿,另外一种是创造性的学习,是在学习的基础上的第二次飞跃,采用这一模仿方式的企业往往会后发制人,成为市场竞争的胜利者。如果将率先开发某一产品的企业形容为巨人,则创造性模仿的企业则犹如站在了巨人的肩膀之上,它往往会比巨人走得更高更远。往往会抢得市场的制高点。这其中有些企业在积聚了一定的实力之后又会步入率先创新者之列。

由上述对率先创新与模仿创新的效益分析可以知道,这两种创新模式,是相对的,又是互补的。从产业演进的角度讲,一项好的率先创新产品被多家企业加以模仿,在数量积累到一定程度并形成一套较为稳定、成熟、完善的技术程式时,一个新的产业也就随之而产生了。前文提及的VCD的兴起就是一个例证。而对已有的产业而言,一项率先创新技术在已有产业内被加以模仿,则往往会带来整个产业技术水平的改造和提升。因为能被别人模仿的创新,总归是技术先进的创新,模仿的结果,必然会增加和提升已有产业的新技术含量。

二、现代企业的研究与开发管理

作为技术创新的主体,企业是技术创新的组织者与实施者。有资料显示,在美国,由企业完成的研究与开发项目占全国的70%以上,工业企业内从事研究与开发工作的科学家与工程师,占全国的70%左右。也就是说,美国的研究与开发工作主要集中在工业企业中,工业企业是研究与开发工作的主要组织者和执行者,同时也是开发成果的主要占有者。但在我国,以1994年的统计数据为例,由企业提供的研究开发经费只占总数的30%,而企业中从事研究与开发的科技人员只占全国同类人员总数的25%,表明我国企业的研究与开发能力与发达国家相比,还存在着非常明显的差距,这无疑已大大影响了我国企业技术创新的能力。研究与开发能力,是技术创新能力的核心组成要素,研究开发能力的薄弱,只会使企业的技术创新成为一纸空谈。

毫无疑问,无论是选择率先开发模式还是模仿创新模式,都会对企业的研究与开发能力有相当程度的要求。率先创新企业的技术能力要求自不必言,模仿创新首先要求企业要具有对模仿技术的消化能力,在消化的基础上加以吸收,再加以创新,因此同样也需要企业具备一定程度的研究与开发能力。

对一个企业而言,形成一定的研究与开发能力的基本要求有这样几点:

(1)要求有高素质的开发人才队伍。在研究开发投入的使用上,首先要投入的就是对人才的投入,企业的各项技术创新活动,是要靠具有相当知识水平与技能的技术人员充当创新骨干的,研究开发人员的素质水平的高低,决定着企业研究与开发结果的水平和质量的高低。加大对人才的投入,吸纳高水平的科技人才,以壮大自己的技术开发队伍,也是当前企业人才竞争的一大焦点所在。

(2)对研究开发人员的竞争意识与创新意识的开发。要将企业应有的研究开发能力加以充分的发挥,仅靠广泛的聚纳科技人才还不够,还要创造一定的条件,激发研究开发人员的创新主动性。如从组织机构设置上,分配制度制定等方面,充分信任和尊重人才,予以必要的授权,做出成绩给予精神及物质的双方面的激励,为他们创造不断学习,提高自己的再培训机会等。这些都是激发科技人员创新意识和竞争意识的有效措施,美国3M公司的总裁海哲鲁曾讲过"一项研究的成效,关键不完全在于金钱,而在于开发新产品新技术的人。因此,当我们花费1亿美元进行研究开发时,我们事实上是在对人下赌注。我们赌的是燃起工作人员的想象力,激发他人的灵感与潜能,发展更新更好的构思。"

(3)对研究开发所需的设施和装备的投入。对研究开发人员的投入,是十分重要的,而对研究开发所需的各种硬件设施的投入同样是必要的。设施及装备是企业开展研究开发活动所必需的物质基础,其完备程度及先进程度也是企业研究与开发能力高低的重要方面。

在论及企业对率先创新还是模仿创新的创新模式选择时,之所以把企业的研究开发能力加以特别强调,是因为研究开发能力不足是影响我国企业技术创新能力的一个阻碍因素。当前我国企业研究与开发的基本状况,一是与改革开放之前相比,企业已开始明显重视研究开发机构的建设;二是尽管建有

研究与开发部门,但企业所投入的经费很小,远远低于美国、日本等国企业的平均水平;三是研究开发能力有限,真正具有独立从事基础研究与应用研究能力的企业很少,使得企业的技术创新活动更多地仅限于对引进技术的消化与吸收。这一能力的不足,也会直接影响到企业对上述两种创新模式的选择自由度。很多企业所面对的问题,不是要选择怎样的模式,而是有没有能力选择的问题。没有一定的研究开发能力,就谈不上对先进技术的创造性模仿,也就更谈不上率先创新的可能性。值得欣喜的是,近十年来,随着改革开放的深入,面对来自国外的强大的竞争对手,我们已有一批企业在竞争中培育、锻炼和发展了自己的研究开发队伍,依靠这支队伍,不断增强着其技术创新能力,并取得一定的技术创新收益。

例:烟台东方电子信息产业集团有限公司

该公司是经国家经贸委确认的集科研、开发、生产、经营与技术服务于一体的大型电子企业。主要生产电网监控自动化设备,计算机键盘等5大系列180多种产品,是我国最大的电网监控自动化设备研制生产和计算机键盘生产出口企业,居国内同行业的领先地位。该企业对自身研究与开发能力的重视与提高,也是促使企业取得今天的发展成果的原动力之一,是企业"科技兴企"的指导思想的具体实现。归纳起来,该公司在加强企业研究开发能力管理方面所做的工作和取得的成效,主要有如下几个方面:

(1)加强技术中心的建设。公司的技术中心由一个中心研究所和四个产品开发事业部组成,中心研究所主要从事计算机应用系统工程的研究与开发,主攻方向是电网监控自动化设备的研究与开发。四个开发事业部则是:开发部,主要负责各种微机键盘及专用打字机键盘等的研究与开发;通信设备开发部门主要负责程控交换机的研究与开发;电源开发部,从事各种电源模块、开关电源的研制;电量变送器开发部,负责电力系统使用的电量、非电量变送器的研制与开发。

各部门主攻方向明确,公司科技处承担对产品开发的技术管理,各部门研究直接与公司签订科研承包合同,从而保证了研究开发工作的目标与公司总体目标的一致性,也保证了开发速度和效益。

(2)运用多种方式,汇聚技术人才。整个技术开发中心现有工程技术人员420名,占全公司专业技术人员的65%,应该说是把最强的力量汇集在于技术中心。公司通过多种方式汇集人才时,还十分重视对人才的质量要求,以保证这支开发研究队的高素质和雄厚的技术实力。

(3)注重激发研究开发人员的创新精神。如前所述,仅有高素质专业人才,如果没有创新的主动性,他们所具有的专业知识和技能也不会自动形成创新的实际效果。该公司一方面从分配政策上、福利政策上对科技人员予以倾斜,另一方面,还通过举办一些活动,对他们予以精神上的鼓励。如从1994年起,公司开始进行一年一度创新奖评选活动,以进一步激发企业技术创新活动的开展。

(4)加大投入,不断提高技术中心的装备水平。创新是一项创造性的活动,创造性的同时又意味着高投入。可以说资金投入和创新产出之间存在着一种因果联系,没有"入"就不会有"出"。对人才的投入是首要的,对装备水平的投入也是必要的。基于这一思想,公司尽了最大努力来增加投入,建起28个高标准实验室、资料室、建立软件库等,使技术人员能及时了解跟踪国际计算机最新发展技术。

(5)建立和运行研究与开发的梯度模式。具体地讲,在研究与开发的全过程中,第一层次由博士后、博士生和研究生学历的科研人员组成,他们专门从事中长线产品的超前研究,并参与企业技术发展规划的制定与执行;第二层次,由中高级专业人才组成,将第一层次的超前研究的成果及联合开发的科研成果进行中试;第三层次由部分中高级专业技术人员带领一批新生科技力量,组成科研和售后服务队伍,在完成售后服务的同时,及时反馈信息,并据此开发出适合市场需要的短平快产品。

良好的硬件设施投入和对研究开发工作的重视与管理,为烟台东方电子信息产业集团有限公司赢得了良好的技术优势,也为公司在电网监控自动化产品和键盘产品市场上始终分别保持着70%和80%以上的市场占有率,提供了坚实的技术支持。在1996年5月18日召开的"1996烟台东方电网监控自动化系统新技术新产品展示会"上,公司共推出20多种新产品,得到了来自全国29个省市和部委的专家、学者的高度评价,会上共签订合同3000万元。

三、产品生命周期与技术创新

选择怎样的技术创新的战略与策略,取决于企业内外部两大方面的多重因素,研究与开发能力的高低,是企业的内部决定性因素之一。对外部的决定因素的分析,可以从不同的角度来进行,从中可以看

出，在不同的外部要素作用下，在不同的发展阶段，企业创新选择的一般规律。

1. 产品生命周期

1966 年 5 月，哈佛大学教授弗农(Vernon)在美国的《经济学季刊》上发表了“产品周期中的国际贸易与国际投资”一文。文中，弗农首次提出了“产品生产周期(product life cycle)”一词。之后，人们将产品生命周期理论不断补充与完善，为现代市场营销、国际投资与国际贸易以及技术创新管理等多重学科的理论探索，提供了新的研究思路和研究方向。

产品生命周期理论认为：产品都是有生命周期的，这个周期包括产品开发期、市场引入期、成长期、成熟期和衰退期五个阶段。如图 4.4.1 所示。一个理想的产品生命周期的形态应是产品开发期短，这样会降低产品开发成本；产品的市场引入期和成长期也要尽可能短，也就是要使该产品尽快地为市场所接受，这样产品销售量就会短时间内不断增加并很快达到最高，这意味着开发企业就可以较早的获得收益；进入成熟期后，时间应尽可能地拉长，持续时间长，意味着企业从这一创新成果中所获取的收益就越多，企业的盈利期就越长，衰退期的到来应是缓慢的，企业的利润是逐渐降低的。最理想的产品生命周期分布形态。具体如图 4.4.2 所示。

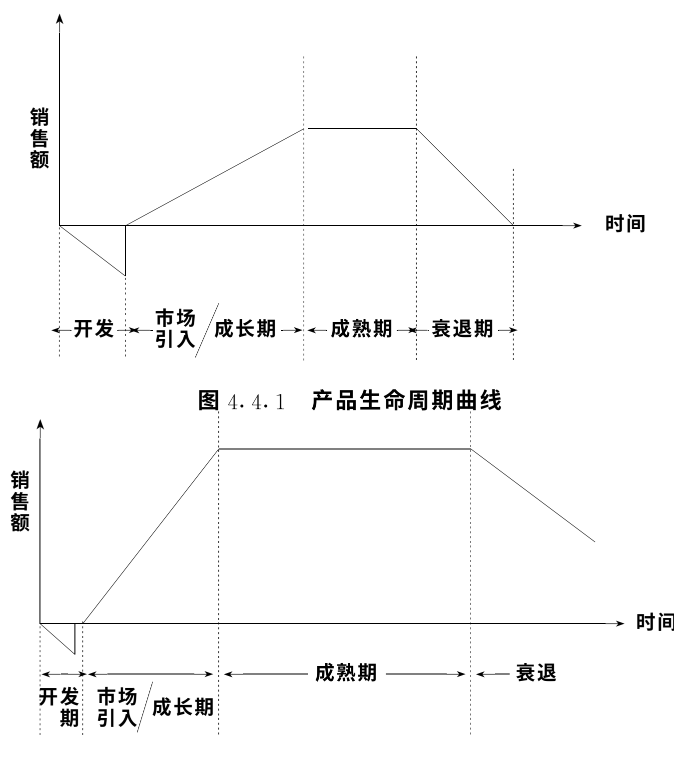


图 4.4.1　产品生命周期曲线

图 4.4.2　理想的产品生命周期曲线

在将产品生命周期理论运用于技术创新活动分析时，还要注意区分不同种类的产品生命周期，这样，这一理论的指导意义就会更加重大了。产品生命周期具体又可细分为产品大类、产品形式和产品品牌的生命周期三种，这三种生命周期的时间长短是不同的。

(1)产品大类生命周期。产品大类的生命周期通常是很长的，一般来讲，在人类社会的发展过程中，首次创新的结果往往就是因此而产生了某类产品，并将这类产品成功的引入人们的生活，随着以后的不断改进与提高，在这类产品变得与人们的生活紧密相关时，这类产品的成熟期可能延续很长时间，甚至是无限的。当然，也有些产品大类会因为技术的进步和市场需求的改变而进入到它的衰退期(如录像机)。

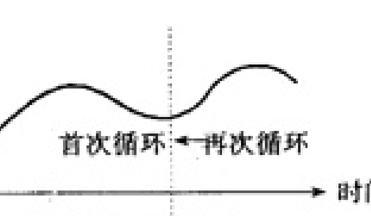
(2)产品形式生命周期。同一大类产品中，又因市场需求的不同，人们又会开发出一些不同形式的产品品种。如在电话这一大类产品下，人们又开发出

了有线电话,无线电话,移动电话,可视电话等不同形式的电话产品。比较产品大类而言,某一形式的产品的生命周期曲线往往更为标准一些,以打字机为例,早期的手动打字机在历经了它的引入期、成长期、成熟期之后,由于电动打字机的出现而进入它的衰退期并最终被市场所淘汰。而在电子技术空前发达的今天,电动打字机又因为电子打字机的进入而在历经了成长期,成熟期之后,同样进入了它的衰退期,这一不同形式的产品的取代过程,也就是这类产品持续的技术创新的结果,是技术进步的具体表现。

(3)品牌生命周期。不同品牌的生命周期表现是各不相同的,有些可能会持续很长(如可口可乐),有些则可能只有几年时间,更有一些只可能是昙花一现而已。

在当前这样一个需求变快,竞争激烈的市场环境下,总体而言,产品形式,产品品牌甚至某些产品大类的生命周期,均呈现了一种不断缩短的趋势。

产品生命周期理论对技术创新的另一个启示还在于,尽管每个产品都有生命周期,但并非所有的产品的生命周期都会如图 4.4.1 所示的那样,呈现出一种典型的形态。这其中,由于创新活动,包括市场的创新(如发现新的市场或新的用户)、技术的创新(如工艺的创新或是产品形式的创新),会使产品的市场生命持续延伸,从而表现出不同的生命周期形态(如图 4.4.3 所示)。



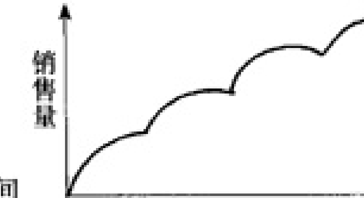


图 4.4.3 不同形态的产品生命周期曲线

2.产品生命周期不同阶段的技术创新

美国哈佛大学的阿伯纳西(W. J. Abernathy)和麻省理工学院的厄特拜克(J. M. Utterback)以产品生命周期理论为基础,对许多行业的创新案例进行了深入研究,在此基础上建立了以两个人的名字命名的"A—U"模型。

A—U 模型认为:企业的产品创新活动和工艺创新活动是相互关联的,在产品生命周期的不同阶段,对两种创新类型的侧重是不同的,两种类型的创新活动存在着一个时间,为此,企业需要根据各阶段的特性要求,对两种类型创新活动加以协调安排。图 4.4.4 大致描述了以重大创新率为考核标准,这两种类型创新活动的相对重要性在不同生命周期阶段的交替关系变化。



图 4.4.4 产品生命周期中的创新活动

在 A—U 模型的基础上,我们来对产品生命周期不同阶段的创新策略选择进行进一步的分析。如

图 4.4.5 所示,在产品生命周期的早期阶段,占主导地位的是产品创新活动,这种创新通常是一种突破性的重大的产品创新,在新产品出现并进入市场后,创新活动的重点就会转移到工艺的创新上,因为企业需要通过工艺创新,一来满足新产品的新的工艺需要;二来要通过工艺创新来扩大生产能力,以尽快地为新产品赢得成本、质量等方面的优势,在这一阶段,创新活动是工艺创新为主,产品创新为辅,从技术变化量角度看,是以重大工艺创新为主,产品创新活动则主要是渐进性的,主要是针对产品的早期消费者和用户的反馈而对产品进行不断的改进,使其逐步成型,更好地满足消费者和用户的需要。在这一过程中,接受的消费者和用户会越来越多。在进入成熟期后,创新活动的分布仍是工艺创新和渐进性的产品创新并存的,在这一过程中,产品生产工艺的专业化程度会不断提高,重大的工艺创新逐渐为渐进性的工艺创新所取代,而生产工艺和产品的持续性渐进创新,会使产品的生产成本明显下降,产品质量水平显著提高,因此,企业也会尽量保持这种渐进的工艺创新和产品创新来尽可能延续产品的成熟期,以期获得更多的收益,直到因为市场需求、技术进步等外界因素变化的冲击而进行新一轮的产品创新。

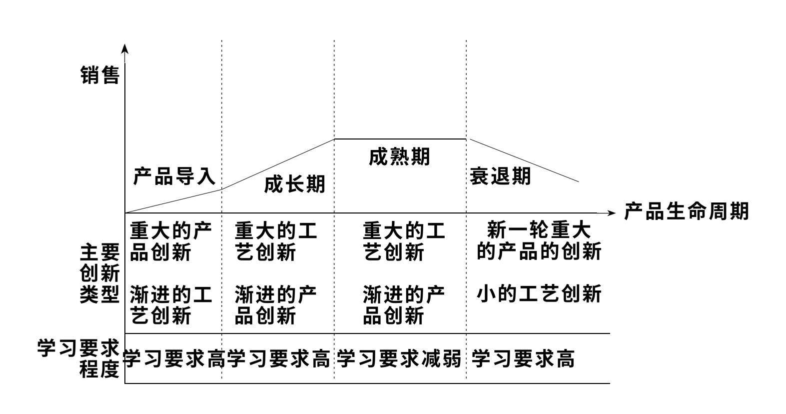


图 4.4.5　产品生命周期中的创新类型分布

需要说明的是,并不是所有的企业都会如上所述实现本轮创新与下一轮产品创新的顺利过渡的。有些企业会采取较为主动性的创新策略,如所谓的"生产第一代,开发第二代,构思第三代"。但有一些引进企业也会在面对新一轮产品创新的冲击时,显得极为被动和脆弱,因为这意味着企业可能要面对着装备、工艺、技能等方面的重大改变,不及时改变,就会失去已有的市场领先进位。20 世纪 70 年代后期,以丰田汽车为代表的日本汽车制造公司,将它们开发生产的省油、小型的日本汽车引入美国市场时,包括福特、通用在内的以生产大型宽敞轿车为荣的美国汽车公司顿时面对着一个极为严峻的挑战。这同时又给了我们一个重要的启示,作为居于市场领先者地位的企业,其主导的技术创新方式应该是率先创新,依靠率先创新的技术领先性,为维持住自己的市场领先地位提供强有力的技术支撑,而对处于市场追随者地位的企业而言,每次的重大产品创新活动,都为他们提供了一个学习和追赶的机会,通过不同层次的模仿创新活动,同样也可以赢得一定的创新收益。

3. 国际产品生命周期与技术创新

弗农将产品生命周期理论的基本思想移植到国际营销理论中,用以阐述和解释国际出口、国际投资和技术转让的原因,被称为"国际产品生命周期理论"。这一理论认为:企业可以通过把产品销往到国外市场来延长其市场寿命。

弗农将产品发展为三种不同阶段的产品:新产品、成熟产品和标准化产品。按照他的研究,在国际市场范围内,一项新产品的技术发展大致会经历四个阶段:创新阶段、新产品阶段、成熟阶段和标准化阶段。

在创新阶段,由于存在着巨大的市场需求,也由于拥有一定的技术基础,企业为满足市场需求,凭着良好的技术基础,开始寻求新的技术突破,在取得成

功后，意味着一项新的产品开始进入市场，此时这种新产品还主要是在国内市场销售。

在新产品阶段，由于拥有领先技术，创新企业也因此而拥有垄断利润，这样又必定会招致竞争者的加入。为了应付国内已有的和潜在的竞争者，创新国企业开始大规模生产并开始向其他发达国家出口产品。这样，这些国家就成为该项产品的净进口国。此时，由于打开了国外市场，市场需求会增加，此时创新国企业会选择在海外直接投资以便于企业开发和维持市场，而此时在进口国市场上，进口国企业也开始熟悉、了解这一产品，部分企业会开始生产。与此同时，因为产品转为在国外市场直接生产，创新国的出口将会因此而减少，为了保持一定的出口量，创新国企业也开始向发展中国家出口。

在成熟阶段，此时产品已进入成熟阶段，由于出口和海外市场的开拓，该产品的技术开始公开化和被模仿，创新企业开始失去它的技术垄断优势，由于国内生产成本太高，创新国企业开始逐渐取消国内生产而转向在发展中国家投资建厂进行生产。这样，进口国企业也开始积累一定的生产经验，会反过来向创新国出口产品。由此，创新国就由出口国开始逐步转变成为净进口国。同样也是出于降低成本的需要，在向创新国企业出口的同时，曾作为技术引进国的其他发达国家也开始向发展中国家投资设厂生产。

在标准化阶段，产品技术已公开化和普及化，不同国家企业间的竞争焦点主要集中在产品价格方面，降低产品成本尤其是其中的劳动力成本就成为最关键的问题，这样，劳动成本低的发展中国家就会因此而具有了一定的低成本优势，开始大规模生产标准化的产品，并开始向创新国和其他发达国家反向大量出口，从而由原来的进口国转变为净出口国，在创新国市场上与创新国企业展开直接的竞争，创新国企业可能会失败，也可能会再度发挥其技术积累优势来寻找新的创新以打破竞争的格局。至此，原有产品的国际生命周期就完成了，新一轮的新产品国际生命周期又开始了（如图 4.4.6 所示）。

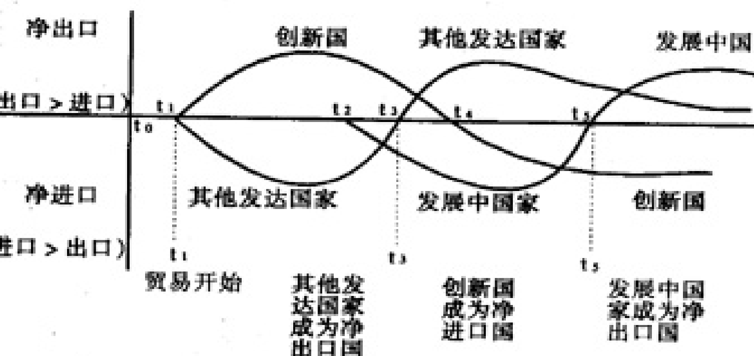


图 4.4.6　新产品的国际生命周期形态

图 4.4.6 中，$t_0 \sim t_1$ 为产品创新阶段，在这一阶段中，创新国企业为迎合市场需要而实现产品创新→由此拉开与其他企业和其他国家企业的技术差距→新产品开始由创新国向其他发达国家出口。

$t_1 \sim t_3$ 为新产品阶段：国外市场需求增加→创新企业开始在海外市场设厂生产→新技术公开化并开始被进口国企业模仿→新产品技术开始成熟化。

$t_3 \sim t_5$ 为成熟阶段：出于降低成本的需要，创新国和其他发达国家企业开始转移到发展中国家设厂生产，发展中国家在掌握这一技术后利用低成本优势向创新国和其他发达国家出口从而进入标准化阶段。

t_5 以后即为标准化产品阶段，另一重大产品创新又会再度导致另一个新的国际产品生命周期。

t_1：出口贸易开始；t_2：其他发达国家成为净出口国；t_4：创新国成为净进口国；t_5：发展中国家成为净出口国。

任何一项技术创新都是可以学习的。对技术基础水平不同，技术创新能力不同，面对的市场环境也不同的不同企业而言，国际产品生命周期理论所给予我们的一个重要启示就是，技术基础水平相对落后，技术创新能力相对薄弱的企业，尽管没有能力进行技术的首次创新，以在一段时间内独享技术垄断利润，但这些企业却完全可以通过学习，通过新技术

的引进和运用来弥补这种技术差距，提高自己的技术水平。这也是实践业已证明了的行之有效的技术创新策略选择。

发展中国家企业在技术水平上一般都落后于发达国家，但通过采取技术追随策略，以引进技术的方式，同样可以掌握先进的技术，从而促进自身技术水平和整个国家技术发展水平的提高。世界上没有哪个国家有这个能力完全依靠自己的力量来开发各种技术，同时，在这样一个迅速变化的市场环境中，在这样一个信息技术空前发达的时代，也没有必要这样做。在世界经济的发展历程中，由于资源、基础以及历史等方面的原因，整个世界各国技术经济发展不平衡的状况一直存在，从而在世界范围内一直存在着一个广大的技术转移市场。各国企业为了缩短与先进技术水平间的技术差距，在其发展历程所采取的一个共同的举措，就是如国际产品生命周期所揭示的那样，从创新国去进口先进的技术，并结合自身的条件，学习并掌握这门技术。日本、韩国的发展经验是如此，当今的技术强国美国在历史上也曾与欧洲发达国家间存在着明显的技术差距，但这些国家最终都是通过及时地引进率先创新国家的先进技术，成功地消化、吸收这些技术，并在此基础上加以创造与发挥，来不断地提高自己的技术水平，并最终发展成为技术领先的发达国家。

纵观当今的世界市场，尽管很多发展中国家也在不断地注重本国企业创新能力的培育，也在通过从发达国家引进先进技术的方式促进企业技术水平的提高，技术转让和技术贸易也因此而进一步频繁与繁荣，但发展中国家企业与发达国家企业之间的技术差距还是相当大，这种技术差距的存在，决定了不同发展水平的国家，其企业选择的技术创新的战略和方式也各不相同。

四、现代企业的技术引进

1. 引进技术的选择条件

技术引进，是被理论及实践都证明了的技术落后国家提高自身技术水平缩短或填补它们与发达国家间的技术差距的行之有效的创新策略选择。尽管各国企业在具体的策略、方式上有着各不相同的选择，但是它们在引进技术时所面对着的一个共同的问题是，选择引进怎样的技术才是适合国情，适合企业的具体情况的。因为引进技术的适合性如何首先直接关系到企业的引进效益。在引进技术的选择上，通常要考虑到的因素有这样几个方面：

一是引进国企业现有的技术基础和技术水平。因为引进技术，并不只包括引进先进的工艺装备等“硬件”技术，还包括技术专利、有关收据及研究成果等“软件”技术。这些技术要在引进国企业中能够得到有效使用，首先要求引进企业现有的技术人员素质、生产工人的技能水平、现有的工艺装备，以及现有的管理水平等方面能够达到一定的要求，也就是引进技术要和企业现有的技术基础和水平相适应。这样，引进企业才能具备对新技术的消化以及吸收能力。

二是对引进国和引进企业的资金要求。对引进国和引进企业而言，这也是一个必不可缺的基本要求。通常，越是先进的技术，其所需的引进费用就越高。所以引进何种水平的技术，除了要考虑自身的技术消化能力之外，还要考虑资金承受能力。

三是注意所要引进技术的资源要求：任何一项技术的使用，都需要有一定的资源投入，也都会对所需使用的资源有一定的要求。有时往往就是因为资源方面的差异或短缺，才会造成引进技术的运用失败或浪费。为避免这些引进失误，引进国和引进企业还必须将技术的资源要求作为技术选择的基本标准之一。

四是要注意引进技术的市场要求：引进企业在成功地消化、吸收引进技术的同时，还要把目光投向市场，因为引进技术的效益是要从市场中去获得的。而市场需求又会因为不同国家的环境条件收入水平、社会文化背景等诸多因素的差异而存在着明显差异。引进企业一要看在本国或企业选定的目标市场内，是否有充足的、与新技术相适应的市场需求；二是要看目标市场的需求与技术出口国市场需求的差异，在此基础上，分析是否有可能通过对新技术的改进性吸收和运用来弥补这一差异，即使有可能，还要看企业是否有创造性的运用引进技术的能力，也就是引进企业是否有创造性模仿创新的能力。

五是考虑引进技术对产业发展的影响以及社会影响。我们强调引进技术的适用性，这种适用性是一个相对的概念，也是一个动态的概念。适用性既要考虑是否适用于企业，也要考虑是否适用于企业所在的产业，还要考虑是否有利于社会经济的发展。现在世界各国都普遍重视加强对引进技术的战略制定与管理，因为如果引进不适用的技术或相同技术由多个企业重复引进，都是引进的失误，其形成的不利影响不仅会损害企业本身的发展，也会扰乱和损害整个产业的发展，从而进一步影响整个社会经济结构

的均衡发展。

强调引进技术选择的动态性要求也是基于同样的原因,在选择引进技术时还要用发展的眼光,从有利于整个产业和社会发展的角度来加以选择。

因此,对引进技术的选择条件我们可以简要地归结为两大方面:一是要与自己的实力(包括技术实力和经济实力)相配合的适用性要求,这是第一位的;二是还要有一定的先进性和发展性,引进技术的最终目的,是要带动自身技术发展能力的提高。要想跻身于世界经济强国行列,就必须要有自我创新的能力,要学会踩在巨人的肩头跃上更高点,而不是一味地跟在巨人的身后的“亦步亦趋”,这样只能永远居于人后。

2.现代企业技术引进的方式

选择引进怎样的技术对引进企业而言是至关重要的,而在所要引进的技术确定之后,具体通过怎样地方式加以引进,同样也是影响技术引进成功与否的关键因素。企业按照适用性、先进性的原则要求,在引进技术的具体方式上,有不同的途径可以选择。按照是否通过中间商来协助引进的标准来区别,则有引进国企业自己从输出国引进的直接引进方式和通过某一服务公司、其他企业(本国的或国外的)、科研机构等来“穿针引线”进行引进的方式,也就是间接引进方式。具体讲包括:

(1)由掌握先进技术的输出方企业直接在引进国投资建厂,从而在进行资金投入的同时,将生产经营所需的技术及其相应的产品转移到引进国(FDI,Forein Direct Investment)。就我国的情况而言,改革开放以来,FDI已成为我国企业引进国际先进技术和资金的重要手段。有资料显示,自1979年~1994年,外商在华直接投资总额达956.49亿美元,并且进入90年代后,这一比例的增长日益显著,1989年为33.92亿美元,1992年则为34.87亿美元,1991年为43.66亿美元,1992年为110.1美元,1993年为275.2亿美元,1994年为337.7亿美元。

(2)引进国企业通过不同的入股方式和输出方合作、合资经营。

(3)专利购买,这是当前国际技术贸易的一个重要组成部分。

(4)技术咨询和技术服务。

(5)合作研究与开发。

(6)引进关键技术,配套技术以及所需的设备则由引进方自己解决。

(7)引进设备,具体又包括成套引进和引进关键设备等形式。

3.引进技术的消化吸收

引进技术的本身并不是目的,它只是一种有效地、较迅速地提高引进国及其企业技术水平的一种技术创新手段。日本人总结的日本在其“技术立国”的技术自立发展历程中,大致经了这样五个阶段:①掌握操作技术阶段;②引进设备的维护阶段;③修理及进行一些改进的阶段;④自行设计阶段;⑤国产化阶段。将这五个阶段加以归纳,则可分成:使用阶段,改进阶段和创造阶段三个阶段。

在使用阶段,引进企业的技术工作重点就是能尽快正确地学会如何使用新技术,包括软件及硬件的学习两个方面。因此,引进国这一阶段的技术创新活动就是要通过学习来消化所引进的技术,这是一种单纯模仿性的技术创新活动。

在改进阶段,通过引进技术的使用,引进企业已基本掌握了引进技术,在改进阶段,就是要根据企业目标市场需求变化的需要,来进一步吸收新技术,以便在此基础上对生产工艺、产品性能、产品质量等方面进行渐进性的二次创新。在这一过程中,企业不断地提高并积累技术,技术人员和技术工人也从中得到一定的培训与提高。

在创造阶段,一个国家及其企业通过不断的技术积累与提高,一旦进入创造阶段,其率先创新和自我创新的能力已大大增强。企业已在充分掌握和吸收引进技术的基础上,完全可以按照市场需求状况和竞争的需要,对其进行二次创新活动,从而为自己开辟新的市场领域。并在与其他企业的技术竞争和产品竞争中形成自己的竞争优势,优势突出的还可借此带动整个产业的发展。

引进企业的上述技术发展分析能否真正实现,还取决于很多因素,如从企业角度讲,要求企业要有一定的技术基础,这样才有可能进行新技术的消化和吸收;要有一定的研究开发能力,这样才能在消化、吸收的基础上进行创新;在引进新的生产技术的同时,还必须同时引进其先进的经营及管理技术,先进的技术需要有与其相适应的经营手段和先进的管理技术,才能发挥出其应有的效益。

从国家角度而言,国家技术发展能力的提高,需要企业技术水平和技术创新能力的提高为基础,为此,为保证企业对引进技术的充分消化与吸收,国家还需要给予如下几个方面的大力支持:

(1)政策的支持。每个国家都有自己的技术发展战略,技术引进战略及其相关政策的制定,也是其中

的一个极为重要的政策组成部分。在企业进行技术的选项、立项等方面,国家应给予必要的指导、限定与控制,以避免重复引进,也防止某些企业不顾自身的消化吸收能力,“好高骛远”的盲目引进行为,充分体现引进技术的适用性、先进性、发展性要求。

(2)必要的组织与协调。为提高企业对新技术的消化、吸收与创新能力,国家有必要通过一定的组织部门如科技主管部门,来协调安排大专院校、科研院所和企业的技术资源分配,结合多方面的力量,来尽可能地缩短引进技术的建立以及发挥效用的进程。

(3)提供人员培训及信息服务。通过人员培训来帮助企业提高消化吸收的能力,也为引进技术在国内的扩散提供一定的人才支持。使科研机构,企业能及时、全面准确地了解国外相关技术的最新发展,保证引进技术的先进性,避免国内基础研究和开发研究的盲目性。

(4)建立必要的激励机制,以调动科研机构、企业等相关组织注重引进效益、注重引进技术消化、吸收和创新的热情。

五、技术引进与二次创新

翻开当今经济发达国的技术发展史,我们会发现,即使像美国这样一个几十年来一直居于世界技术领先地位的国家,在其起步阶段,也是选择以技术引进为主要创新手段,通过不断的学习积累与提高,才逐步缩短与世界先进技术水平的距离而从后进国家发展为当今的先进国家的。在日本和韩国的技术发展历史之中,技术引进对两国技术水平提高的重要作用就更是众所周知的了,但在引进技术的战略和方式上,日本和韩国间存在着明显的不同。韩国尽管经济发展的速度令人瞩目,但它在引进技术的消化、吸收与创新阶段,尤其是在研究开发能力的提高方面,急功近利倾向较为明显,因此,它的总体技术创新能力并不稳固,也因此对引进技术有很强的依赖性。与之相反,日本企业在技术引进方面则选择了一条稳健发展的道路。通过不断提高R&D的投入,不断积累提高自身的研究与开发能力,在大量使用先进技术的过程中充分地消化与吸收,并在此基础上,进行创新性的模仿,走出了一条虽然相对较为缓慢但却非常扎实的技术发展之路。在这其中,日本式的技术创新道路的成功经验之一,是在消化吸收基础上,对引进技术的创造性模仿。以电视机为例,尽管电视机是美国企业技术首次创新的结果,但索尼公司和松下公司在通过模仿掌握了这一技术之后,又大胆地对此进行二次创新,使其在性能、质量、成本各方面均优于美国产品,并凭借这种优势而发展成为当今世界规模最大的电视机生产企业和技术领先企业。其他的家用电器公司如夏普公司,也是在学习美国的洗衣机技术之后,创造性地开发出温水洗衣机,通过对引进技术的二次创新而成为温水洗衣机的率先创新者。通过自身技术创新能力与引进技术的高度结合,日本企业成功地走出一条条模仿创新道路,并且它们的模仿创新方式都不只是对模仿技术的照样学习或小改小动,而是一种创造性的模仿,是对引进技术的再度创新。这样,它们开发出来的产品才不是“仿制品”,而是具有某种或某些新性能、新特性的二次创新产品,这种产品才有实力去与原创新产品一比高低,并有能力夺走原有产品的市场,赢得良好的创新效益。所以有人说“美国人发明而日本人发财”,也因此日本人才可以骄傲地说,日本企业可以做到一号机模仿、二号机国产化、三号机出口。

二次创新,“是指在技术引进基础上进行的,受囿于已有的技术范式,并沿既定技术轨迹而发展的技术创新”。比较前面对模仿创新的解释,我们可以看出这实际上是两个交叉性的定义。我们可以把二次创新活动过程进一步再细化为三个层面:

第一层面是简单的模仿。这是二次创新的第一个层面的活动,引进技术,并通过模仿,学会这门技术。对企业而言,将国内市场尚不存在的先进技术引入到国内并加以运用,这本身就是一种模仿创新。这一阶段的创新,主要就是以简单地模仿新技术为特点,当然也包括为引进技术的使用而进行的制造工艺和机械装备的重组与改进。尽管只是简单模仿,企业此时还处在一个学习的阶段,有着很强的技术依赖性,但它毕竟已使企业开始接触、接受新的技术,企业的技术体系开始纳入一种新的技术范式,这是一个模仿的阶段,也是企业的技术人员和工人对新技术的熟悉、学习过程,是提高企业技术发展能力的一个积累过程。

第二层面是改进型的创新。通过前一阶段的学习、积累和消化吸收,企业逐步减少了对输出技术企业的依赖。为了取得更好的经济效益,企业开始利用自身的能力结合本国市场的特点,对引进技术进行一定程度的再次创新。企业开始通过工艺创新活动将某些零部件实行“国产化”,这样,企业在维持引进产品性能的前提下,又实现了已有的技术结构与引进技术结构的相互适应和融合,所以,这一阶段的创

新虽然是以工艺创新为主的,但这种创新已经使引进技术开始发生质的变化。

第三层面是创造性的模仿。这一层面的活动,是二次创新的真正意义所在。在这一阶段,引进企业已完全掌握新技术的原理与使用要求,并形成了相当的生产能力,某些优于原企业的优势已渐趋明显,已达到了消化吸收的目的。有了这种充足的积累,此时企业完全有可能也有必要在结合自身的研究开发能力,结合目标市场的需要,对引进技术进行较重大的二次创新,通过二次创新,强化自己特有优势,扩大引进技术的应用领域。企业进行二次创新活动,是引进技术得以充分地消化与吸收的标志,也是引进企业摆脱对输出企业的技术依赖开始具备自我创新与自我发展能力的标志。成功的二次创新,对技术输出企业而言,无疑也是一个强有力的挑战,无疑又要引发一场新的技术竞争。为了能够尽可能长久地拥有技术领先优势,尽管像国际产品生命周期所揭示的那样,首次创新企业基于种种状况的考虑会将技术输出,但对决定这一技术关键的原理和诀窍,输出方企业则大都是不愿转让的,这就需要引进方企业运用自己的研究开发能力,在“干中学、用中学”的基础上,寻求新的突破与飞跃。

我们讲技术引进是落后国家追赶世界先进技术水平的捷径,但如果没有对引进技术的二次创新,它们与先进国家之间的技术差距就有可能永远无法弥补,而一味地简单模仿和引进,则极有可能将自己陷入“落后——引进——简单模仿——又落后——再引进——再落后”这样一个恶性循环之中。因此,在引进技术时,选择适用性的、先进性的技术是关键;而在引进之后,在消化吸收的基础上进行二次创新又是关键。

需要指出的是,二次创新尽管标志着引进企业自我发展能力和创新能力的大幅提高,但二次创新活动毕竟没有突破原有的技术范式,还是在沿着已定的技术轨迹在运行,所以,二次创新也不是技术引进的最终目的,企业可以凭借重复的二次创新活动追赶上先进技术水平,而要超越先进国家企业,也成为世界市场上的技术领先者,还必须通过不断的二次创新活动向首次创新发展,在二次创新过程积累的基础上,形成更新的能够主导新技术范式和发展转迹的首次创新,这才是企业技术引进和对其进行二次创新的真正意义所在。

还有一点需要注意的是,二次创新也是一个动态的持续的过程,我们不可能指望落后国家企业只通过一个或两个轮次的二次创新就可以实现赶超世界先进水平的目标。

例:不断创新,在竞争中快速发展的北新建材集团

北新建材集团创立于1979年,是一家国有企业,公司所处的中国的新型建材行业也是刚刚起步于70年代的,是随着改革开放而成长起来的新兴产业。但竞争却十分激烈,在这场竞争中,谁有能力成为技术领先者,一家国家大型企业能否比合资、外资企业做得更好,担当起代表中国新型建材行业技术发展水平的责任,北新建材集团给了我们一份让人欣喜的答案。

创新是企业的灵魂,是企业发展的根本动力的源泉。多年来,北新集团能够在竞争中不断发展壮大,担当起行业技术领先者的重任,靠的就是持续不断的技术创新。他们根据国内、国外的市场环境,结合自身的实际能力,选择了业已被实践证明了的有效的技术创新之路。引进国外的先进技术,通过学习加以消化吸收,并在此基础上不断创新。

尽管新型建材在国内尚属新兴产业,而在国外已有多年的发展历史了,许多技术已进入成熟阶段,有较丰富的经验积累,北新集团沿着引进—消化、吸收—改进、创新的思路,先后从国外引进了公司三大主体产品——石膏板、岩棉、轻钢龙骨的生产技术,在消化吸收的基础上,再对之进行适合国情的改进和二次创新,现在已具备了开发多种轻钢龙骨生产线、岩(矿)棉生产线、GRC生产线等多种产品的技术能力。在产品创新方面,北新集团在引进技术的基础上,结合自身的研究开发能力,努力做到“研制一代、储备一代、生产一代”,以保证产品创新的持续性,保证不断有新产品上市。在这一过程中,北新集团凭借其技术力量在国内新型材料行业义不容辞地担当着率先创新者的重要角色,为新型建材业的发展创造更为广阔的市场领域。与此同时,北新集团也在这一过程中获得了率先创新者应有的良好收益,1993年,北新集团的总销售额为2.7亿元,1994年,则达到3.4亿元,比1993增长26%,1995年则高达4.3亿元,比1994年增长27%,可以说,技术创新为北新集团提供了发展的强劲动力,使北新集团理所当然的成为国内最大的新型建材生产基地和高新技术企业。

六、谨防技术追赶陷井

我们在前文中已经提及,如果没有一个正确的

技术引进战略安排和引进方式的选择,很多发展中国家就难免在国际产品生命周期的循环中,永远落在发达国家的阴影里,陷入“落后—引进—再落后—再引进”这样一种高投入低效益的怪圈之中。需要指出的是,一些发达国家中的著名企业、先进企业在彼此间的技术竞争中,也陷入过这种局面,结果只能是难以自拔,“劳民伤财”,损失惨重。这种技术引进过程中的怪圈现象,可以称之为“技术创新追赶陷井”。

造成企业在技术创新过程中陷入追赶陷井的因素,归结起来,有以下几个方面:

一是国家技术政策和技术管理的不规范,造成企业引进技术选项的盲目和无序。在社会范围内,没有形成一个鼓励创新、保护创新的制度环境,缺乏必要的对技术引进的宏观指导与调控。

二是企业技术引进战略的过于保守,我们前面已多次提及,要想让引进技术对提高引进国和引进企业的技术水平发挥一定的作用,除了适用性的要求外,还必须要有先进性的要求,这种先进性又可进一步解释为技术的新颖性和超前性。与先进性相对应的,是先进技术掌握和使用过程中的高投入要求和高风险性,如果引进国企业出于逃避风险等过于保守的想法而采取更为保守的引进策略和引进模式,则就完全有可能陷入永远追不上的追赶陷井之中。

三是技术变化的加快,当前企业的国际市场竞争是全方位的,渗透在企业生产经营活动的各个方面,而其中,技术竞争又是市场竞争的一个永恒的焦点所在。迫于竞争的压力,发达国家技术领先企业更要加大投入,不断保持和提高其技术创新能力,各国技术先进企业间的这种你追我赶的竞争,无疑会明显缩短一项新产品的生命周期,竞争的结果,则是新技术成果的不断涌现,技术水平的跳跃式提高。而对那些技术基础、技术能力有限的企业而言,因为能力有限,导致学习行为的缓慢,在其缓慢地消化、吸收某项对它而言尚属先进的技术时,该领域内的技术变化,却早已使这项技术成为落后技术、淘汰技术,这对能力有限的引进国企业无疑是“雪上加霜”。

四是引进企业自身技术能力的不足:技术引进的主体和技术创新的主体是企业,因此,企业是否有掌握、使用、接受新技术的能力,才是决定技术引进成败及效果好坏的关键因素,如果缺乏一定的技术基础和研究开发能力,如果没有一支具有一定素质水平的技术队伍,引进企业就无法在技术引进后很好地消化吸收这一技术,更无法进行某些改进与创新。这样,当先进企业已又开发出新的技术时,引进企业还在旧有技术里打转,能力的不足会使企业在这一怪圈中越陷越深。

五是企业技术引进财力的不足,众所周知,越是先进的技术,其所需要的研究开发与创新投入就越高,因此,引进先进技术的代价也就比标准化技术和成熟技术更大。如果没有足够的财力,引进国企业就没有条件引进真正领先的技术,这时的企业即使有强烈的引进先进技术的意识也无济于事,所谓“心有余而力不足”。相比较而言,进入成熟化阶段和标准化阶段的技术所需的引进代价就少得多,但产品生命周期所给予我们的理论提示和激烈的技术竞争的现实告诉我们,这样的技术又是最先要进入淘汰期的技术。尽管如此,一些落后国家及其企业因财力所限,也只能引进这类技术,在不得已的情况下,充当了发达国家清理过时技术的清理场,从而陷入追赶陷井之中。

六是在选择引进技术时,缺乏“发展性”的眼光:对引进技术选择的第三个要求就是该技术所对应的产业和市场领域要有良好的发展前景。如果引进企业在引进技术时,因信息闭塞或决策失误,把握不准该项技术及其相关技术的未来变化趋势以及其对市场的深刻影响,就会同样导致盲目的引进。一旦在技术发展性方面把握失误,对企业的损失就有可能会是“灭顶之灾”,这种错误是再高水平的自我研究与开发能力也无法弥补的。例如当前在视听技术领域,VCD 技术和 DVD 技术的兴起及推广,带动了视听技术的重大创新,不久的将来磁带式录像机将被淘汰出这一领域。如果哪个企业无视该技术领域的这种发展趋势,而仍投资于录像机技术的引进与改进,则就会完全陷入追赶陷井之中。

第五章　现代企业的自主创新与合作创新

一、现代企业的自主创新

1998年2月25日，上海的各家电视台、电台及报纸，都及时报道了这样一条新闻：上海新黄浦集团投资1亿元，与复旦大学合作开发人类基因工程。这一合作项目之所以如此受人瞩目，是因为它是上海市迄今为止，国有企业"参与科研开发投资最大的项目"，而且在这一项目中，科技人员持有总资本的10%，共计1000万股，这一数字也是绝无仅有的。有关方面专家对这一合作开发项目的合作方式，给予了高度的评价，认为该项目有望加快完成我国政府在该领域的既定的研究目标，对促进我国生物工程的产业化进程起到了良好的示范效应。同时，该项目的合作方式，也充分证明了"科技人员是巨大的财富"，显示了双方"优势互补，强强联合，各尽其能"的良好合作意愿。这条信息为我们报道了在当今世界范围内的"基因争夺战"中，我国企业的技术创新战略选择——通过合作开发创新，开发人类基因工程，参与国际竞争，在生命科学工程领域如此，在其他产业领域内也是一样，要尽快缩短我国企业同世界技术先进企业间的技术差距，要在某些新兴领域内尽快确立我国企业的技术地位，企业可以有不同的创新战略选择：自主创新与合作创新战略。

1. 自主创新与技术自立

企业在选择技术进步与发展的路径时，是有多种模式可以选择的。但是，尽管技术引进是其中的一个重要的途径，依靠技术引进，我们可以很快地学习并掌握某项首次创新或其他领先企业二次创新的先进技术，可以大大缩短技术差距，但在这一过程中，要在从无到有的基础上实现从弱到强，从模仿到技术领先，企业还必须十分注意自主创新能力的培养，要真正成为领先企业，成为世界大企业，就必须要有强大的自主创新能力。我们这里讲自主创新，包含两个层面的含义，一是从世界范围讲，是一国企业完全依靠本国的技术力量而进行的技术创新活动；二是从企业角度讲，则是企业以自身的研究开发能力为基础而进行的技术创新活动。无论是从哪个层面上讲，自主创新对企业技术实力都有很高的要求，企业不仅要有自己的健全的研究开发机构，而且还要有雄厚的技术基础和技术积累。

从国际技术竞争的现状和我国企业的技术竞争战略选择角度看，我国企业要真正走向世界，在国际市场上赢得并保持一定的市场地位，就必须要有强大的技术自立能力，而一个国家走向真正强盛的一个重要标志，也应该是技术自立。从我国已选定的进军世界500强的重点企业看，这些企业在它们所处的行业中都是属于市场领先者地位的，如家用电器行业的四川长虹和青岛海尔集团，以海尔集团为例，海尔集团拥有自己的技术开发中心，该中心是国家经贸委、国家税务总局，海关总署在140家企业中支持成立的具有较高技术水平的企业开发中心之一，而自该中心开始运作以来，海尔现在已可以做到平均3天出一项技术专利，而8天～10天就可以出一项新产品，这种强劲的创新能力有力地促进了海尔集团的发展，成为"海尔，中国造"这一企业口号的最强劲的技术支撑。纵观这些企业，它们是行业竞争的领先者，同时也是行业技术发展的领先者，在其领先的市场地位背后，都有着强大的自主研究与开发的技术能力的有力支持。我们同时也应看到的是，就我国企业目前的技术力量和水平来看，要走向技术自立，要使自主创新成为企业的首先创新战略选择，这中间还有较长的一段过程，而且这一过程又会是缓慢而曲折的。企业需要在引进技术的基础上，尽快提高自己的技术积累和创新能力。日本用了20年的时间和近100亿美元的投入，掌握了世界各国在半个世纪时间内所开发的大部分的技术开发成果，而这些成果如果完全靠他们本国企业自主的开发，则至少将需要60年的时间，需要1000亿美元以上的投资。可以说，日本人成功地运用模仿创新战略，大大缩短了与先进国家间的技术差距，但真正成为日本经济发展的强劲支持的，还是在这一过程中，同时培养起来的自主开发与创新的能力。依靠这种不断提高的创新能力，他们在许多行业内形成了自主进行的率先创新能力。借鉴日本的经验，我国的技术发展之路，也不会是一味地依靠引进技术，一味地在"巨人的身后"生存，而是要踩在巨人的肩膀上，依靠自

身的能力，实现更高的飞跃。

2. 自主创新的战略要求

企业自主创新的技术进步机制的建立，是需要有一个积累的过程的。在这一过程中，企业可以根据市场环境的具体情况和创新水平的不同，选择不同的创新战略。对企业而言，建立自主创新的机制，是市场竞争的需要，也是成为行业市场领先者的必要条件。在任何一个行业中，不是所有的企业都能够成为行业领先者，也不是领先企业在行业所有的领域内都能长久地居于领先地位。自主创新是对行业领先企业的一个基本要求，而实现自主创新，也存在着一系列的战略要求。

首先，在创新过程中，担任主角的企业家要有强烈的创新精神和进取精神，要有敏锐的市场洞察力，能够更早地预见市场、技术的变化动态，更要有相当的决策能力和胆识，一旦发现某种潜在的市场机会就敢立即做出行动的决定。海尔集团能够在世界家电市场上，率先打出“海尔，中国造”的民族品牌大旗，离不开品牌背后强大的自主创新能力支持，更离不开集团领导张瑞敏的强烈的创新和进取精神。有了这种精神和良好的企业家素质，企业才有敢为天下先的魄力，才能够重视对自身研究开发能力大量投入和培育，才能够有能力发现机会并依靠自身的能力实现这一机会。

其次，是对自身研究开发能力的高投入和相应的组织保证，纵观当今世界市场，凡是居于行业领先者地位的企业，也同时都是拥有强大的自主创新能力的企业，具体的一项措施，就是加大对自我研究开发的资金投入量。

1994 年国家经贸委的统计资料显示，我国制造业技术投入占销售收入的比重为 0.7%左右。据 1995 年在我国著名的工业大省——辽宁省对企业技术创新工作的调查资料显示，真正开展研究开发活动的只占到调查企业的 40.7%，而且，它们的研究开发投入占销售收入的比例只有 0.5%。而发达国家企业这一比例则在 10%左右，如日本的日立为 10%，东芝为 8.4%，富士为 13.7%，三菱为 7%，索尼为 11.4%，松下为 13.8%，美国惠普公司的这一比例则每年都保持在 8%～10%之间。

在加大资金投入的同时，还要建立相应的技术开发体系，这是对创新活动得以顺利进行的组织保证。以海尔集团的技术中心为例，与日本家电企业的技术发展之路相似，海尔集团技术上的创新也是从消化吸收德国利渤海尔的冰箱生产技术开始的，通过消化吸收，海尔不仅掌握了生产冰箱的关键技术，更从中积累了宝贵的经验，锻炼和培养了一批技术人才，为以后冰箱厂乃至整个集团的技术开发工作奠定了基础。在集团公司成立之后，他们就以此为基础，成立了集团技术中心。这一中心具体由综合研究中心（负责基础家电技术的研究，如节能、环保等课题的研究）、产品开发中心（负责中短期的新产品开发和产品改进及降低成本的工作）、生产手段开发中心（负责各种工艺装备的研究开发，并下设试验基地），计量检测中心（负责新产品的快速评价，并为批量生产服务）、科技协作中心（负责全球信息跟踪、并与其他几个部门保持联系，以便能及时了解国外同行的发展情况及最新的技术动态）共 5 个不同职责分工的中心组成，基本上形成了一个包括基础研究、产品创新及相应的工艺创新及测试在内的较为健全的科研开发体系，同时他们又对这些开发中心硬件环境进行了大笔投入，到 1995 年底已累计投资 7000 万元，专门用在建立先进的硬件条件上，为中心配置了属国际领先水平的设计手段和产品测评系统。优良的技术人才素质，健全的组织体系，彼此间既有联系又有分工，加上达到世界先进水平的硬件支持系统，为科技人员施展各自的才能提供了广阔的创新空间。技术中心成立以来，为海尔集团开发了众多的新产品，开发速度大大加快，开发周期大大缩短。1995 年共开发了 60 多个新产品，已达到平均每 6 天～7 天就有一个新产品，每 4 天～5 天就有一项专利成果诞生的先进水平，为“海尔，中国造”的新企业形象提供了最根本的技术支撑。

再次，从技术竞争角度看，自主创新活动要带有相当的率先性，要做到这一点，企业还必须要有快于其他企业的敏感而迅速的市场反应能力，这种快速的市场反应能力，表现在当市场总量、结构等某一个或某几个方面发生变化时，企业能够及时地感知到这些变化，及时了解这些变化的趋势，并及时做出相应的调整对策。我们仍以海尔集团为例，全世界愈来愈高涨的环保意识，为不同行业企业的发展既提出了更高的要求，也提供了新的潜在需要和创新空间，从冰箱业来讲，适应这一变化的产品发展方向应是节能的，同时又要是少污染的，实际上国际社会也逐步开始限制氟里昂制冷设备的生产和使用。而从技术角度讲，这两种需求在技术上是相互矛盾的，无氟制冷则能耗将会增强，这一技术难题有人将其比喻为“制冷业的哥德巴赫猜想”，一度无人能成功地攻克这一难关。海尔集团充分认识到适应这一变化的

必然性,运用自主的科研开发能力,硬是攻克了这一难关,率先开始推出了无氟节能的冰箱,并在1994年4月21日的“世界地球日”博览会上成功推出,成为当之无愧的世界无氟节能制冷设备的自主创新成功者和领先者。

最后,自主创新活动效益的高低同时也取决于创新企业的市场营销能力。实际上,所有的研究开发成果要实现市场化,要取得良好的创新效益,都离不开有效的市场营销。企业的研究努力效果如何,最终都要由市场做出评价,因此,有科研开发的努力,还要配之以市场开拓的努力,通过其高效的营销活动,让市场认识、接受企业的创新成果,对自主创新企业而言,因为自主创新的率先性特点,很多创新技术在进入市场时都面对着市场培育、改变消费者已有的消费方式等方面的挑战,即使是对已有技术的的二次创新,也都需要企业要有足够的市场营销能力,以尽快地被市场接受和认可。

例:勇对挑战,自主创新的中国乐凯

1997年10月,中国企业管理协会、中国企业家协会和中国企业信息交流中心,在全国范围内进行了一次大规模的中国市场各名牌胶卷的市场调查。调查结果显示,目前在中国胶卷市场上,位居前三位的品牌依次是柯达、富士和乐凯,一直作为民族胶卷品牌象征的乐凯胶卷,战胜了柯尼卡、爱克发、福达等一批也同样颇具实力的品牌,在“心目中理想品牌”、“实际购买品牌”和“1998年购物首选品牌”三项指标的考核中,均列市场第三位,得到了市场上的认可与接受。当前的中国感光材料市场,已是世界各大胶片公司竞相角逐的主要战场之一,面对日益激烈的竞争,乐凯公司勇对挑战,用八年的努力,不断积累,创造出了一批拥有自己的知识产权、质量也接近于世界水平的产品,这其中,支撑着乐凯公司迅速发展的技术战略就是奋发自强的自主创新。

从20世纪80年代初的起步阶段起,乐凯公司就没有像国内其他同行那样投入巨资引进成套的工艺装备和技术,而是引进了计算机集散控制系统等关键设备,辅助设备国内配套,并自行承担设计和开发工艺技术,同样生产出了质量优于全套引进生产线所生产出来的产品,取得良好的投资少、见效快、效益高的创新效益。更重要的是,通过自主创新,企业的技术人才得到了锻炼,从而大大加强了企业的技术创新能力,为以后乐凯坚持以自主创新为主,寻求自主发展,打下了良好的基础。

80年代中期开始,柯达、富士等几家经济实力和技术实力均十分雄厚的跨国公司面临不断变化的市场需求和日益激烈的市场竞争,加大技术创新的力度,向市场推出新产品,这就大大缩短了产品生命周期。70年代前,感光材料产品的生命周期还在10年左右,而在1983年~1989年的6年间,则就更新了将近三四代产品,产品更新换代的频率增加为两三年一次。面对实力强劲的竞争对手,乐凯公司依然保持着强大的创新意识,在学习国外先进技术的同时,集中力量谋求更新的突破。1986年,开发出了填补国内空白的乐凯型彩卷;1990年又推出与柯达VR100技术含量相当的BR100胶卷,标志着中国彩色感光材料工业已开始跨入世界先进行列;1992年,又推出了质量更佳、效果更新产品GBR100。八年的时间,乐凯公司通过不断创新,取得了技术上的三次飞跃发展,不仅成功地生存并发展于国内市场,同时也进入了国际市场,建立起以自主创新为主,国外引进为辅的企业技术创新机制,走出了一条自主创新推进技术进步,提高企业效益的发展之路,为中国感光材料工业赶超世界先进水平做出了很大的贡献。

二、现代企业的合作创新

不仅辽宁省的工业企业存在着研究开发能力不足的问题,实际上,这是我国企业普遍存在的一个问题,这一能力的缺乏,直接影响了多数企业的自主创新能力。在这样一种背景下,另外一种创新战略——合作创新,就成为很多企业的必然选择。合作创新,可以是不同企业间的合作,也可以是企业与科研机构或高等院校的合作。企业之间既可以是竞争伙伴的关系,也可以是一种供需关系。

1. 合作创新的动因

提高企业技术创新能力,是市场竞争对企业的一个必然要求。要提高企业的技术创新能力,企业可以有两种基本的战略选择,一是如上所述的,走自主创新之路,完全依靠自身实力进行研究与开发,这是对企业自身技术实力的一种锻炼与提高,同时也是一种考验;二就是走合作创新之路,通过与竞争企业,与有供需关系的上下游企业和与科研机构、高等院校合作等不同方式,进行合作创新。在合作中取长补短,提高创新能力,这种战略,已被越来越多的企业所运用。企业选择合作创新战略的动因,来自于内外两大方面,具体可归结为:

(1)市场的全球化。在这一趋势下,企业不仅要面对来自国内的竞争者,而且还要同时面对来自于

全球市场的国外竞争者，这就必然会对企业的技术竞争力提出更高的要求。

（2）技术的国际化。市场的全球化也为企业提供了广阔的市场空间，而在这一空间中，人们对产品设计、质量、价格都提出了国际化的要求，这意味着企业必须投入更多的资金与资源来适应市场全球化的变化，要通过不断创新，用国际化的高新技术取代已有技术，才能在新的市场环境中生存与发展，而这种适应，往往是企业只凭借自身的资源和技术能力所无法实现的，企业必须选择合作的方式，以更低的成本、更快的速度和更高的效率来适应技术国际化的发展趋势。

（3）环境变化的不确定性和多变性。市场的全球化趋势，加剧了环境的风险性和不确定性，技术竞争的加剧，又促使产品生命周期不断缩短，依靠企业自身力量往往难以承受这种巨大的多变性和风险性，这也促使企业通过合作来共同面对市场的多变性，共担风险，加快创新速度以更好地适应市场需求，适应技术竞争的需要，从而增强企业的竞争优势。

（4）技术复杂化和高投入。技术进步速度的加快，必然会导致技术投入的不断增加，同时高新技术的发展，又增加了新技术的复杂性。对企业而言，研究开发一项新技术，已是一项费用高昂、技术复杂的系统工程，企业单凭自身实力，已难以自主完成这一工程。尤其一些重大的某些技术创新项目，其技术难度、规模等方面的要求，是任何一个企业都无法独自进行的，也无法独自承受相应的开发风险。如美国通用汽车公司与法国的Smecma公司正在合作开发一种新的飞机引擎项目，这一项目的创新过程大约需要10年时间，需要耗资近20亿美元，如此庞大的创新投资，是任何一家企业都无法独自承担的，必须通过合作，由两家或多家企业来共同参与，彼此各尽所能，取长补短。这样，一则可以大大缩短创新周期，降低创新风险，二则还可以减少重复开发投资，降低成本，实现成果共享，促进企业的共同提高和共同发展。

（5）合作创新，也是在更大范围内，实现创新资源的优化配置的必然选择。一方面，企业出于竞争的压力和发展的需要，必然寻找新的创新资源的投入；另一方面，一些科研机构、高等院校的科研成果也有要实现市场化的需要，这种需要就成为产学研一体化合作创新的直接动因。而企业与企业间的合作，则就更有利于创新资源的集中使用，还可以避免重复开发和投资，提高创新效益。

2. 合作创新的战略要求

合作创新作为企业创新战略的重要组成部分，其包含了两个层面的“合作”：一是在国际市场上，不同国家之间以某些企业为主体的大型的合作创新，一是企业层次的合作，合作创新既可以是以研究开发为基础的全过程创新，也可以是在某项创新活动进行过程中的某一关键项目或环节上的创新。企业选择合作创新战略的基本要求，包括以下几个方面：

（1）创新活动应以研究开发工作为基础，或是与研究开发活动有紧密联系。独立的研究开发活动对企业技术能力的要求很高，因此，大多数合作创新活动都是直接包含着研究开发活动的，即使不是全部，也会包括一部分，这样，才能发挥合作创新所特有的集合优势。

（2）合作创新活动是以企业为主体的，但因涉及的具体的创新主体是两家或两家以上，所以创新活动的目标一致是协调创新活动和发挥合作优势的基本要求。合作目标的制定应具体和明确，为确保创新目标的实现，同时还需要制定必要的合作规则和期限要求，以在创新过程中协调、约束合作各方的工作。

（3）合作双方根据合作项目规模、性质的不同，可以选择不同的合作方式。合作方式具体又有很多种，如有联系较为紧密的合资企业合作、项目合作等。不管选择怎样的合作方式，都需要合作各方的共同投入和参与，这种投入包括技术投入、物资装备投入，也包括资金的投入和劳动的投入。合作各方应在“共享成果，共担风险”的原则上各尽所能，因合作的目标具体要求不同而选择不同的合作方式和投入方式，相应地，还要选择不同的收益分配方式和风险分担方式。

（4）较大和大型的合作项目，尤其是与产业发展密切相关、与国家竞争力提高密切相关的重大创新项目，在活动过程中应得到政府以不同方式进行的不同程度的支持。有些创新项目可能就是由政府倡导和直接投资的，政府也可以给予政策优惠等其他方式的支持，以确保这些创新项目的顺利进展，并确保取得良好的创新效益。此外，从宏观管理角度，政府的科技政策、产业政策也是企业合作创新的指导性政策，如我国1988年相继推出了“火炬计划”“产学研联合工程”，建立了52个国家科研新技术产业园区等政策，这些政策的实施大大推动了合作创新的开展，有效地将一批高新技术研究成果通过合作创新实现了商业化和产业化。

(5)建立必要的监督和保障机制。在合作创新过程中,由于市场需求、经济环境等外部因素一直处于不断变化之中,因此,合作创新在项目选择、项目开发、应用投产及扩散辐射的每一个环节都存在着不同程度的风险。为了保证合作创新的顺利开展,需要以合作协议的法律形式来紧密合作各方的联系,要明确规定好合作各方的权利、义务和相应的利益,以此为据,可以进行经常性的监督与检查,并且一旦有违约情况发生,也可以保证有章可循、有法可依,这样,才能保障合作创新活动的顺利进行,保证合作目标的实现。

3.合作创新与技术进步

当今世界科学技术发展的日新月异,也带动了市场需求的不断变化,这对现代企业的素质提出了更高的要求。自20世纪70年代以来,各国企业为了能紧随产业技术的发展步伐,并尽快提高自己的技术水平,为了避免不必要的创新投资而越来越多地采用合作创新战略,这种战略的逐渐增多的趋势,对技术竞争、产业技术发展和技术扩散都产生了明显的而又积极的影响:

(1)从技术竞争角度看,无论是企业与企业间的合作,还是产学研相结合的合作,都在一定程度上使技术竞争结构发生了变化。企业间通过合作创新,形成了一种与以往只有竞争关系不同的既有合作又有竞争的关系。一方面,因为合作,可以大大降低创新重复投资和重复研究,可以取长补短,加快创新速度,提高企业的创新能力,从而改善企业的市场竞争和技术竞争地位;但另一方面,竞争还是存在的,可以说,合作创新是市场竞争和技术竞争日益激烈的一种必然的战略选择,但合作并不消除竞争,反而还会加剧市场竞争和技术竞争。在这一过程中,改变的是竞争结构,是由后来的单个企业间的相互竞争演变为不同合作创新群体间的竞争,从而使世界范围内的技术竞争和市场竞争结构更加复杂化。

(2)从产业技术进步的角度讲,合作创新,无论是竞争企业间的合作,还是有供需关系的上下游企业间的合作,还是企业与科研机构的合作,合作群体的创新能力会大大高于单个企业,从而更可能进行对产业技术进步产生直接影响的重大技术创新。在创新过程中,合作企业根据不同的实力选择不同的研究与开发目标,从而会加宽合作创新成果的技术范围,既可能产生产业主导技术的创新,也会有对附属技术的创新,从而加快创新技术产业化的速度,并会给产业发展带来新的市场机遇。从当今国际市场上看,合作创新在信息技术、生物技术和新材料技术等高新技术领域的运用十分突出,这是高新技术产业技术复杂化的一种必然要求,也是各国企业为了能在高新技术领域更快地抢占制高点的必然的战略选择,通过合作创新,加快技术生成速度,也加快了技术市场化、产业化的速度,从而推动高新技术产业的技术进步和产业发展。

(3)合作创新还具有促进技术扩散的作用。因为不同主体合作的过程,也就是一个技术、经验和知识的交流过程,而且比起一般的技术转让,合作创新群体中的交流范围更广,既有创新成果的交流,创新过程的交流;又有技术知识和经验的交流,也有技术决策的交流,交流范围的扩大,促进了技术扩散速度及效率的提高。此外,从合作创新与企业自主创新不同的组织形式看,也为技术扩散提供了有利的条件。在合作体内,合作创新小组的成员来自于合作各方,大家可以在合作的同时进行直接的交流,同时这种合作小组的成员又具有一定的流动性,这又会拓宽参与合作的成员范围。通过直接参与、直接交流和人员流动,相关技术信息的传播速度会加快,传播范围会更广,从而会大大提高技术扩散的速度和效率。

(4)无论是从国家的角度,还是从企业的角度,合作创新可以提高国家竞争力和企业竞争力,可以创造新的竞争优势,这也是合作创新成为国家技术进步和企业技术进步的共同的战略选择的又一动因。

在当前竞争激烈的市场环境下,企业要在国内和国际市场竞争中谋求长久的发展,就必须要有更强的竞争力,这种更强的竞争力的实现基础就是竞争优势。从技术竞争角度讲,技术竞争促使技术进步,对企业的技术能力提出了更高的要求,也促使企业改变传统的竞争模式而通过合作来形成新的竞争优势,以带动产业技术进步,并参与国际市场竞争。这也是当前在高新技术产业,在一些尖端技术产业内,美国、欧洲和日本企业分工展开不同形式的合作创新的一大动因所在,希望通过合作,集中创新资源,增强创新能力,缩短创新周期,并取得重大的创新与突破,为参与企业创造新的技术优势。

从企业角度讲,产学研相结合的合作创新,也是形成新的技术优势和提高技术水平的一种有效方式。尤其是在我国,创新资源在总量上已十分有限,同时又存在着资源分布不合理的问题,如创新人才还是主要集中在科研机构和高等院校,研究开发活动与市场需求相脱节,造成了本已有限的创新资源

的浪费和创新效率的低水平。经过几年的发展，这种局面已在逐渐改变，很多企业在其技术创新战略安排上，选择了产学研相结合合作创新战略，并通过这种合作，取得了良好的创新效果，企业也因此而形成了一定的竞争优势，以徐州工程机械集团有限公司为例，该公司在不断加强自身技术中心建设的同时，又加强产学研联合以优化资源配置，这种战略选择，不仅为公司确立了规模优势，同时也大大提高了其竞争实力。在承担国家级开发项目160吨全路面汽车超重机的开发研制中，徐工集团就联合长沙建筑机械研究院、浙江大学、同济大学等一批科研单位和院校联合攻关，掌握了一系列的关键技术，提高了产品开发速度和技术水平，也为以后的产品开发奠定了理论和技术基础。

三、战略联盟与合作创新

为了适应市场需求多样化和市场竞争国际化的经济技术发展趋势，许多企业尤其是一些跨国公司开始采用战略联盟的形式，由以往的对立和竞争开始走向竞争性合作。所谓战略联盟，是指两个或两个以上的企业为了达到某种共同的战略目标，而建立和发展的一种联盟。联盟企业之间相互合作，共担风险，但仍各自保持自己的经营自主权，彼此间通过达成某种协议而结成一个松散的或紧密的联合体。战略联盟既可以是一家发展中的小企业与某家大企业的联合，也可以是大企业之间或者跨国企业之间的合作，这是因为结成战略联盟而形成的合作关系是建立在“优势互补”的竞争原则基础上的。

对发展中国家的企业而言，在技术的起步阶段，为了能更经济、更快、更有效地缩短与发达国家企业间的技术差距，最佳的途径是技术引进。通过对引进技术的消化吸收来提高自己的技术水平，并积累自己的技术力量和经验，在此基础上，对引进技术进行二次创新，以寻找更大的市场空间，但要实现技术上的真正飞跃，填补技术差距，则仅靠引进技术还不够，还必须通过各种方式走合作创新之路，由过去的“干中学，用中学”，再进一步拓展为“研中学”，这样才能真正摆脱技术依赖，防止进入技术陷井，用更快的速度提高技术实力，改变不利的竞争地位，缩短乃至填补与先进企业的差距。对我们在改革开放过程中已形成了一定的技术积累和技术能力的企业来讲，它们更有条件与国外先进企业联合走“合作创新”之路，在各种可供选择的合作方式中，形成技术创新的战略联盟就是一条可行之路。通过战略联盟，在“优势互补”的基础上，抓住技术创新的机会达到共同的技术创新战略目标。

1. 结成战略联盟的原则要求

当前，各国企业所结成的战略联盟主要有这样几种形式：一是合作双方建立合资企业，这种合资企业的合资项目多是原各企业的某些局部功能，企业仍保持着各自的独立性，并且大都拥有50%的股份；二是达成某种功能性合作协议，在这种方式下，各方企业只是在某一个或两个具体创新项目上进行合作，合作各方没有资产上的合并，合作企业间仍保持着各自的独立性和协议之外的竞争；三是互相持股投资，较之前面两种方式，这是一种更为紧密的联盟方式，企业通过购买彼此少量的股份而结成联盟，通过股份交换来建立一种巩固的和长期的合作关系。不管是具体采用怎样的联盟方式，企业在选择合作伙伴并进行合作创新活动时，必须遵循这样几个原则：

(1)技术领先性原则。选择战略联盟进行合作创新活动，首先必须遵循技术发展规律要求和技术创新的内在要求，尤其要注意创新技术项目的先进性和发展性，从而能真正使合作企业通过这一项目的合作得到技术水平的提高，锻炼和培养一批技术创新的业务骨干，真正发挥合作创新的独特作用。

(2)体现互利互惠原则。战略联盟必须要使参与联盟的各方都能分享到“合作创新”所带来的利益，这也是企业选择和加入战略联盟的动因所在，是战略联盟存在的必要前提和持续而稳定发展的可靠保证。合作创新的结果应是友好合作、协同作战的结果，因此利益分配一定要体现互利互惠原则，这是合作是否成功的关键所在。

(3)集合效应原则。战略联盟的合作活动，不仅可以调动合作各方的优势，而且在优势互补的基础上，彼此以他人之长补己之短，互补联动，实现资源的优化配置，这将形成一种显著的集合效应。这种集合效应，既包括创新的经济效益，又包括积极的社会收益效应，如促进技术扩散、促进产业技术进步，从而取得依靠企业自身根本无法获得的整体优势，实现技术创新能力的整体提高。

(4)和谐一致原则。在通过战略联盟进行的合作创新活动中，影响创新效果好与坏、成与败的关键因素除了上述三条基本原则之外，还有一条重要的要求就是合作伙伴间要在战略目标和战略实施上达到和谐一致，以减少不必要的冲突和内耗。

首先，在战略目标配合上要体现和谐性的要求。

在合作之初,不同的联盟各方之间就要在战略目标选择上达成一致,并将这种一致严格贯穿于合作创新的始终。从目前的一些中国企业与国外企业形成的战略联盟的运行情况看,在战略意图上,合作的中外两方存在着较大的差异,外方多倾向于选择长远性、战略性的目标,以实现其利用中国的低价劳动力和市场拓展的需要,而中方企业选择合作的目的,则多是为了出口创汇,利用外资,学习国外的先进管理经验和技术转让。战略目标上的差异势必会导致战略实施与控制的不适应,会影响合作创新的效率与效果。

其次,不同合作伙伴间的文化适应性也很重要。因为战略联盟的集合效应等特点,现在越来越多的不同国家的企业也开始建立全球化的战略联盟,以谋求在更大的市场范围内的发展。例如AT&T公司与欧洲两大公司奥利维和菲利普在通讯计划领域的合作,IBM、苹果公司和摩托罗拉三家公司联合研制的相互兼容的个人电脑产品,IBM与微软的合作等等。在这些全球化的战略联盟的运行中,还有一个较为突出的问题,就是跨国企业间的文化观念和价值观念的冲突问题,当前造成合作创新失败乃至战略联盟解体的一个重要原因就是文化差异而引起的冲突与障碍。为了保证合作创新的稳定和持续的发展,合作企业还必须实现文化上的彼此适应与配合,在承认、尊重彼此差异的基础上,互相学习,消除误解,这样合作各方才能和谐一致地开展工作,在彼此适应的基础上设定共同的文化观念和价值观念,这样才能推动"合作创新"的顺利进行,也才能更好地发挥其集合效应。

第六章　现代企业技术创新的动力机制

一、企业技术创新的动力机制的理论模式

最近美国的一项民意测验显示，90%的美国人认为，新技术使他们生活得更舒适了。在当今世界，创新对企业的重要程度越来越高，有竞争就要有创新，“不创新，就死亡”，美国专家彼得斯早已断定了这一点，而市场上的消费者也在欢迎创新，因为创新在不断改善着人们的生活。再纵观世界各大知名企业的发展的历史，从IBM、微软、英特尔，到通用汽车、丰田汽车，从摩托罗拉、AT&T到松下、索尼以及中国的海尔、春兰，每个企业都有自己一块响当当的招牌，而支持在这些闪亮品牌背后的，则是不断创新所带来的竞争实力和发展动力，而在这些不同层面的创新活动中，技术创新所给予企业发展的强大支持又是功不可没的。英特尔公司的副总裁虞有澄说过：“我认为英特尔成功的最大功臣，还是产品开发与生产人员。他们总是一再突破技术的极限，让我们在面对市场挑战时，永远都能有最先进的优良的产品为后盾。”但是，有创新，就要有投入。技术创新，因为其结果改变的是生产方式、产品体系乃至整个产业的技术范式，因此它所需的创新投入就更高，相应所要承受的开发风险就更大，但这些都没有造成技术创新活动的放缓或停滞。每年每天，企业还是会将销售收入中的相当部分投入到创新活动中去，为取得最佳的创新效果，企业会选择自主创新、模仿创新、合作创新等不同的战略模式，究竟是什么在促使企业将创新视为企业发展的源泉，是什么在推动着技术创新的日新月异，人们把目光放在了企业的内外，寻找出了一系列的要素来解释技术创新的动力源泉，来揭示技术创新的动因。

对形成企业技术创新的动力来源，以及各种动力因素的相互关联及协同作用如何，国内外学者研究总结出了许多理论模式，其中比较有代表性的，有以下几种：

1. 技术推进模式

以熊彼特为代表的早期的技术创新理论，是技术推进模式的主要倡导者。按照这一模式，技术创新是由技术发展的推动作用而产生的，科学技术上的重大突破是技术创新的原动力，是驱使技术创新活动得以产生和开展的根本动因。通过技术创新，让科技成果走向生产，并因创新的成功，而使这些成果转化为全新的产品，创造出全新的市场需要（如图4.6.1所示）。



图4.6.1　技术创新的技术推动模式

由上图可看出，在这一模式中，技术创新活动是受科学发现或技术发明的诞生所驱动的，也就是说基础研究是起点，通过技术创新为基础研究成果找到市场，实现商品化。我们在实践中也不乏证明这一模式的实例。如人造橡胶尼龙、半导体等技术创新就是典型的此种模式推动的技术创新成果。从西方国家的技术发展历程来看，在20世纪中叶以前的早期技术创新，多是技术推进型的。由创新者将发明者在实验室中取得的成果带向市场，使之产品化并寻找相应的市场。技术推进型的技术创新往往都是重大的创新，往往会因此而形成一大类新的产品或一个新的产业，但这类创新的周期一般都很长，风险性也很高。但是，第二次世界大战以后，社会化大生产的推广提高了生产率，市场日益繁荣，竞争更加激烈，企业的经营观念已由过去的利润导向转变为市场需求导向，企业的经营活动更多地开始以市场需求为中心。在这种背景下，按照这一模式，我们就无法去解释为什么有些科学技术成果难以或根本无法转化

成为技术创新。日本在半导体、复印机等多个领域的强大的产品创新实力,为什么却是美国的科研成果?这些现实又表明,科学技术本身的突破与发展,确实给企业形成一定的创新推动力,但它却并不是企业创新动力的唯一源泉,我们还必须撇开科学技术发展,到市场中去寻找答案。

2. 市场需求拉引模式

这一理论模式认为,技术创新始源自于市场需求,源自于市场对企业的技术需要,具体讲就是市场需求信息是技术创新活动的出发点,它对产品和技术提出了明确的要求,通过技术创新活动,创造出适合这一需求的适销产品,这样市场需求就会得以满足(如图 4.6.2 所示)。



图 4.6.2 技术创新的市场需求拉引模式

现实生活中很多的创新动力都源自于市场需求,当然,这里的市场需求是一个广泛的概念,不仅包括消费者的需求,也包括生产需要。市场需求拉引模式强调了研究分析市场机会对于企业的重要性。通常,因市场需求而导致的技术创新大多都是产品创新或工艺创新,创新周期较短。相对技术推进模式而言,企业对市场需求的变化反应更为敏感,因为市场需求为企业提供的创新目标更为明确一些,并且,如果是现实、现时的市场需求存在,则创新的风险性就会较小,所以,企业一般对市场需求拉引而出现的创新机会利用积极性更高一些。

3. 技术推进和市场需求拉引的综合作用模式

尽管由技术推进的技术创新和市场需求拉引的技术创新活动,我们都可以找到一些有代表性的成功实例,但单独用两种模式的任何一种,都无法对企业尤其是现代企业的技术创新活动给予一个全面的解释。虽然因市场需求和生产需要而引起的技术创新总量要明显大于技术推进型的创新活动,但市场需求模式却无法解释那些以科技研究成果为基础的产品创新如无线电通讯、激光等等。更重要的,当今科学技术的迅猛发展,使得技术的综合程度越来越高,涉及的因素越来越多,越来越复杂,我们很难有一个明确的断定,哪种是纯粹的技术推进型的创新,哪一种又是纯粹的市场拉引型创新。而现实是,这两种动力都存在,但我们又无法明确区分哪种的作用力更强,哪种更弱。因此,在 70 年代末,又有学者提出综合作用模式。

综合作用模式认为,现代技术创新是一个复杂的过程,不可能明确界定某一个因素是创新活动的唯一的或最基本的决定因素。事实上,技术创新应是技术推进力和市场需求拉引力共同作用下的活动,科学技术进步和市场需求都是决定创新成功与否的重要因素。这两个方面的因素相互作用,相互影响,企业既要寻找技术上的可能性,即技术支持,又要确定市场机会的存在与否,即市场需求支持,技术创新活动是在这两方面的支持力量共同作用下的结果,这两种力量构成了企业技术创新活动的基本动力(如图 4.6.3 所示)。

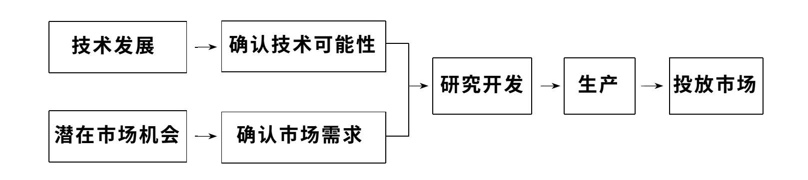


图 4.6.3 技术创新的综合作用模式

综合作用模式下的技术创新,以市场的潜在需求为出发点,以技术应用为支撑,其创新成果往往是

开发出全新的产品，从而将潜在的市场激活为一个现实的市场。如信用卡，这一被称之为“电子货币”的金融产品，是信息技术在金融领域内的新应用，它改变了货币的传统形式，也改变了人们的货币使用方式，开辟了大有前景的电子货币市场。综合作用模式下的创新产品，不但具有新颖性，而且还具有一定的持久性，其产品生命周期一般会较长。

二、市场需求与技术创新

技术创新是发明成果的成功的市场化，每项技术创新活动都会相应带来新的产品或是新的工艺，这也必然直接地或间接地改变乃至创造出市场需求，而同时，市场需求的变化又会呼唤新的技术创新，形成对企业技术创新活动的市场拉引和激励。

美国麻省理工学院的马奎斯(D. Marquis)等人曾研究了567项不同的技术创新个案。结果发现，其中的3/4的创新活动都是以市场需求为出发点的，只有1/5的情况是由技术本身的发展所推动的(见表4.6.1)。由此，他们总结出了市场需求对技术创新的拉引模式。他们认为，对创新需求的认识要比对技术能力的认识更重要。创新的成功与否，与企业对市场现状及未来发展的分析，与企业对其用户需求的了解有着紧密的联系。简言之，市场需求应是激励和吸引企业技术创新活动的重要的动力源泉。

表4.6.1　技术创新来源

创新目的	创新数目	所占比例(%)
技术能力	120	21
市场需要	257	45
生产需要	169	30
行政	21	4
总计	567	

运用不同的标准，我们可以将市场需求进一步划分为几类不同的类型，比如国内市场需求和国际市场需求、生产者市场对生产资料的需求和消费者市场对消费品的需求、现时的市场需求和未来的市场需求、现实的市场需求和潜在的市场需求等等。这些不同需求类型在市场中的客观存在，为企业创新活动提供了创新思路和市场机会，在需求量存在一定规模时，会引导企业以这些需求为导向展开技术创新活动，从而成为企业追求技术创新的内在动力。当然，不同类型的市场需求，因其各自特性的不同，它们引导企业技术创新活动的特性及其效应也是不同的，我们很难简要的概括出，哪种类型的需求对技术创新活动所产生的诱导力更大。在一般情况下，企业往往会对一些现实存在的、与企业在时空距离上更接近的、现时的和国内的市场需求的认识更直接，对其变化的反应也更为敏感和迅速，以此为基础的技术创新所要承担的创新风险系数也相对较小，但也正因如此，因这类需求而引发的技术创新竞争就更为激烈，企业就更难以在这一竞争中形成明显优于其他企业的独特优势。所以，有实力、有发展眼光的企业家及其企业，在分析市场、寻找市场机会时，除了注重国内需求，现时需求和现实需求的分析之外，还会更加注意分析国际市场的需求变化动态，分析未来市场的变化趋势，从中寻找潜在的市场机会，在此基础上进行技术创新。基于这样一些需求基础上而成功的技术创新，对企业的生存和发展的影响，已不仅仅是在满足市场需求基础上的生存与发展，而是通过技术创新来引导和创造市场需求，这种技术创新活动具有先进性和率先性的明显特性，企业藉此可以成为市场的开拓者和率先进入者。

市场需求决定着产品的销售，也决定着企业的利润水平，从而形成对企业技术创新的巨大诱导力。影响市场需求变化的因素有很多，市场需求的变化(无论是哪种类型的市场)都为某些领域提供着新的市场机会和创新诱因，而以此为导向进行的技术创新活动则又反过来不断地改变着市场的需求，这样就可以形成一个需求→创新→再创新的向上发展的良性循环。当今科学技术的突飞猛进的发展和市场竞争的日益激烈，促使企业必须要有更长远的发展眼光和更强烈的创新意识，企业不仅要使自己适应

市场、更要在此基础上，通过对潜在市场和未来市场的研究，通过建立在这些研究基础上的技术创新来创造市场。世界一些知名企业的发展史，往往也就是一部不断适应市场、创造市场的技术创新史，我们前面已列举过的海尔、索尼等企业即是如此。把握市场需求与技术创新之间的变化规律，企业才能在适应市场需求和创造市场需求的过程中走在技术进步的前沿，才能真正成为拥有强大技术创新能力的市场领先者。

三、市场竞争与技术创新

竞争，是市场经济发展的永恒主题。市场需求为企业技术创新活动提供了内在的拉引动力，但它并不是企业必须不断进行技术创新活动的唯一动因。在市场竞争的环境中，企业不仅要适应市场需求和创造市场需求，而且要比竞争对手更快、更好地实现和创造市场需求，促使企业“更好、更快”的动因就是市场竞争，市场竞争的压力同样能够引发、激励和驱动企业的技术创新活动。

同样处于竞争的市场环境之中，不同行业、不同特性的企业面对竞争压力所选择的创新反应和行动也是不一样的。有些企业会为提高自己在竞争中的地位而不断地创新，如日本的丰田汽车公司，它通过引进、模仿、再创新等途径，通过不断创新而力争使自己跻身于国际市场领先者的行列；而通用汽车公司对汽车业的激烈竞争也在谋求不断创新，以求保持住自己的市场地位和市场份额。面对竞争的压力，没有或无力做出创新反应的企业，则难免要在竞争中落后乃至被淘汰。因此可以这样说，市场需求的变化为企业的技术创新活动提供了创新空间和内在拉引力，市场竞争则是企业技术创新活动的压迫力和驱使力。

我们以计算机行业的技术竞争情况为例，在这个一向由美国企业占据领先地位的领域内，随着日本企业的不断介入，竞争局面变得越来越复杂。例如，随着生产方式的改变，人们工作的流动性在不断增加，便携式电脑的市场需求日益上升。《纽约时报》预测，到2000年时，便携式电脑的需求量将达到2300万台左右，这一巨大的市场开发潜力及其广阔的市场发展前景，成为众多计算机厂家纷纷踏入这一领域的首要原因，随之而来的，便是在进入之后如何谋求更好地发展，一场对便携式电脑市场的竞争也由此拉开了序幕。日本的东芝、日立、夏普等公司纷纷加入这一行列，与康柏、IBM、惠普等知名电脑公司一争高低，纷纷推出自己的创新产品，为争夺一席领先地位而展开短兵相接的产品开发大战。此时，各企业的技术创新活动，已不只是源自于市场需求的推动力，更起作用的则是来自于激烈竞争的压迫力和推动力，企业间的竞争行为也更多地表现为对技术的竞争，对率先创新的竞争。

一项对美国跨国公司创新活动的研究结果显示，在接受调查的60家企业中，有57家企业的经理感受到了竞争的威胁与压力，并在这种压力中进行了相应的创新活动以抵抗竞争威胁，而另外没有感受到竞争压力的3家企业，相应地也没有创新的需求和压力。

适应市场需求是企业在市场中生存的必要条件，而企业要在市场生存的基础上求得更好的发展，则就要更积极、主动地去适应市场乃至创造市场需求，这是任何一个企业都必须遵循的一个基本规律。但在相同的生存发展基本规律下，不同的企业却有着不同的创新行为，其中的差异，除了有需求类型不同等市场需求方面的因素所致之外，更是来自市场竞争的压力不同这一因素所致。这两种动力共同作用于企业的创新行为上，并且在产生作用的同时相互影响。一般来讲，率先采取创新行动去适应市场和创造市场的企业，其在进入市场时所面临的竞争压力将较少，而其拥有的竞争优势则要强大得多，这样可以使率先创新企业独享这一优势而带来的领先收益。但也正是为这种收益所吸引，更多的企业会加入新的市场行列，这样会使潜在需求、未来需求更迅速地转化为现实需求和现时需求，而为争夺这些需求而进行竞争的压力就越来越大，这又迫使企业去寻找新的市场机会，去开始新的创新活动。

因竞争激烈程度的不同，竞争对企业所产生的创新的压力也不同，这是由多种市场环境因素决定的。我们以决定企业参与竞争程度高低的市场结构因素为例，在完全竞争、完全垄断、垄断竞争和寡头垄断这四种竞争结构中，哪一种竞争结构更能刺激企业的创新需求，并没有唯一的定论。一个较为普遍的看法是，在完全竞争的市场结构中，企业的规模和实力有限，难以形成明显的竞争优势和垄断力量，这就使得企业持续创新的能力及动力都不足，难以出现较为重大的技术创新活动，创新活动的主要动力来源，是企业适应市场需求的需要。而在与之相反的完全垄断市场中，企业同样也很少会有重大的技术创新动力，这倒不是因为企业自身的能力所限，而主要是来自于竞争的压力不足，没有竞争对手的威胁，

企业自然也就缺少了创新的动力。在既有一定程度的竞争又有垄断的垄断竞争市场结构下，竞争的压力和保持竞争优势的推动，最有可能促使企业开展创新活动，一方面企业必须通过技术创新把握市场需求变化趋势，要争取比对手企业更先满足和实现市场需求，并获得领先者的率先创新的垄断收益，另一方面，已取得一定市场地位的企业又会为保持这一垄断地位，以防竞争对手的模仿与创新削弱其优势而进行技术创新。由上述分析可知，在市场经济体制下，要保证市场经济体制的高效运行，就必须要保持市场竞争的充分性和有效性。充分性是防止竞争不足，企业失去动力，有效性则是要防止竞争过度，这对企业发展同样也极为不利。按照这一要求，应该讲在垄断竞争的市场结构下，市场竞争的动力作用能得以较好地发挥。

例：不断创新、掌握竞争主动权的英特尔公司

当今世界，竞争已成为市场经济发展和企业发展的主旋律。对现代企业而言，无论它现有的经营规模如何庞大，无论其现有的技术基础有多好，技术水平有多高，也无论其以技术为支撑的竞争优势有多明显，都不能保证其现有竞争地位的一劳永逸，都会有被其他企业超越的可能。因此，企业要在竞争中生存发展，就必须以竞争的压力为动力，靠创新生存、靠创新发展，如果因安于现状而忽视创新，哪怕只是放缓创新的步伐，都极有可能面临被淘汰的危险，唯有顺应市场需求的推动，并勇于面对竞争，在巨大的竞争压力驱使下坚持不懈地创新，企业才能赢得持久的竞争优势，才能谋求长久不衰的发展。英特尔公司的创新历程向我们充分展示了这一市场规律的现实存在。

英特尔公司成立于1968年。在其成立后的10年中，英特尔研制出了一代又一代的新型存储器。如1969年推出公司的第一个产品3101存储器，1970年推出1103存储器，1971年推出1702存储器，1972年推出2102存储器，1976年推出2147存储器。每一代产品的推出，都伴随着较重大的技术突破，这些在创业阶段所取得的创新成果，为英特尔以后的发展打下了良好的基础，但随之而来的，又是许多对手企业的涌入，来自于国内外的颇具实力的知名大企业的介入，对英特尔构成了极大的竞争压力和市场威胁。面对竞争，英特尔公司成功地将压力变为动力，80年代后，他们冷静地分析了电脑业的发展趋势，英明地预测到微处理器的广阔市场空间，断然决定退出存储器市场，而集中力量，进军微处理器市场。尽管有广阔的发展空间，但市场需求的巨大拉引力使得微处理器市场仍然是强手云集，苹果电脑、摩托罗托等具有相当实力的竞争对手在产品创新方面也是各出奇招。在这一市场背景下，英特尔公司再次卓越地表现了它面对竞争主动创新的优秀传统，相继制造出了开发兼容性微处理器和取代16位元286电脑的32位元386电脑芯片等策略，这些重大的技术创新活动，完全突破了大型电脑公司的系统专用、垄断经营的产业局限，而将个人电脑产业带入了彼此兼容、自由竞争的新电脑产业。紧随其后，1989年，他们推出了486电脑芯片，1993年推出著名的586petium处理器，英特尔公司用一代比一代更好、更快的产品创新和相应的生产工艺创新，为个人电脑的发展开辟了越来越广阔的空间。英特尔的创新之路，揭示了创新之于现代企业的重要性，同时也表明，竞争给予企业的不只是生存压力，更是一种通过创新谋求更大发展的动力。

四、技术创新的政策激励

我们可以把源自市场需求和市场竞争的对于技术创新的拉引力和驱使力视为市场机制动力。这种市场机制动力并不是具有无限作用的，在某些市场领域内，如市场发育不良、特殊的高新技术产业内等，往往会出现市场机制动力不足甚至是失效的情况，在这种情况下，就有必要通过政府的激励政策来有效地刺激和驱动企业技术创新活力，这种来自于政府的动力，可以称之为政策动力机制。

日本政府就是成功运用产业技术政策引导其企业进行技术创新，扶持产业发展，进而实现国家经济增长的。产业技术政策也由此而成为一个世界性的发展经验，受到世界各国的仿效。一般说来，产业技术政策包括两个基本方面，一是产业技术结构的选择和技术发展政策，包括技术标准制定，规定各产业的技术发展方向以及产业技术评价等；二是促进各种创新资源向技术开发领域的投入政策，这类政策构成了企业技术创新的政策动力机制的主要内容，也就是说，政府对企业创新活动的激励，主要体现在产业政策、科技政策、创新资源的投入和产出等几个方面。具体地讲，政府创新资源投入方面可采用的主要政策手段，包括财政预算安排的研究与开发投资，用于资助基础研究、应用研究与开发研究工作；鼓励性投资政策，包括对重点项目和重点领域的优先投资政策；创新技术人才的教育和培训政策以及折旧贷款、税收等方面的优惠政策等。政府在创新成果产

出方面的主要政策手段包括，新产品的减免税政策、专利和知识产权保护政策、技术扩散和技术贸易政策，以及保护市场公平竞争的政策及法律措施等。这些政策手段，按照其主要着力点的不同可以分为三种类型：一类是为激发、强化企业技术创新的愿望和为企业技术创新活动创造条件的政策手段，如创新资源投入方面的主要政策，创新成果产出方面的优惠政策以及直接的对技术创新人员的奖励政策等；第二类是引导型政策，其主要着力于引导企业的技术创新活动的努力和发展方向，使之与国家的产业发展和科学技术发展的宏观政策相一致；第三类是保护型政策，这类政策着力于营造一个公平竞争的技术创新环境，也为了能够扶持国内企业以减轻所承受的来自国际市场的竞争压力等，如关税保护措施。有研究表明，在这几类激励政策中，动力型政策对企业创新活动的激励作用最大（如表 4.6.2 所示）。

表 4.6.2　国家各项政策在企业技术创新活动中的重要性程度

（最高为 5 分）

动力型政策	技术开发优惠贷款	3.47
	奖励创新有功人员	2.9
	提取技术开发基金	2.8
	新产品减免税	2.7
	直接资助	2.2
	自主定价	1.9
引导型政策	科技政策引导	2.6
	产业政策引导	2.5
保护型政策	关税保护	1.3

五、企业技术创新的内在动力因素

市场需求的诱导、市场竞争的驱动以及政府政策的激励，形成了企业技术创新活动的外在动力机制。而企业要真正形成良好的技术创新能力和创新循环，还必须同时依靠企业内在的自我激励动力机制。企业技术创新的内在动力，具体源自于企业成为创新主体，企业创新组织运作及激励，企业战略，以及企业的创新意识和创新欲望等几个方面。

1. 企业应成为创新活动的主体

就技术创新的主体而言，计划经济体制与市场经济体制的重要区别在于，在计划经济体制下，政府是技术创新的主体，政府是创新计划的制定者和组织者，企业只是按照计划行事。但现实已表明，以政府为主体的计划经济国家的技术创新活动，其活动成果要明显落后于市场经济国家，而在市场经济体制下，技术创新活动的主体是企业。企业的这种主体地位具体表现在三个方面：一是企业是创新的投资主体，企业在国家产业政策和技术政策的宏观调控下，根据市场需求的变化情况和自身所处的竞争局面，自主地选择和进行与本企业的实力和发展目标相适应的创新项目，所需资金由企业自行筹集，相应的投资风险也由企业来承担，二是企业是研究开发活动的主体，这意味着研究开发活动主要在企业中进行，企业不仅要有健全的研究开发机构，还要有相当的硬件投入和相当素质的技术人才资源，这样才能保证科研成果能及时地转化为生产力；三是企业相应地也应是创新利益分配的主体，企业既然作为投资和开发主体，相应地也就该享有对创新收入的自主分配（当然是在照章纳税之后），这是主体激励的根本所在。

（1）企业产权和经营自主权。企业要成为创新主体，首先意味着在市场经济体制下，企业产权关系的明确和享有相应的经营自主权，享有法律确认的产权和独立的经营自主权。企业只有成为真正的不依附于其他任何组织的独立的法人实体和市场主体，

成为真正独立的商品生产者和经营者，企业才能真正自觉主动地从企业长远发展和长远利益出发，将技术创新作为参与竞争和赢得竞争的重要手段。这样，企业才会主动进行大量的技术创新活动，也才能在创新过程中始终如一，做到自主经营、自担风险和自负盈亏，才能主动加强创新的管理工作，注重创新效率和效益的提高。就我国的情况而言，产权制度改革一直是我国改革工作的重要方面。随着产权制度改革的不断深入，企业的法人地位和经营自主权得以确立，企业在走向市场、参与竞争的过程中，越来越主动地开始重视研究开发和技术创新，很多企业因此而形成了充分好的经济效益，充分显示了制度创新对技术创新活动的重要作用与影响。

(2)研究开发主体。尽管从总体水平来看，我国与先进国家之间的技术差距还很明显，但就科技成果的数量和科研水平而言，却要高于一些中等发达国家，但为什么这些科研成果不能很好地转化为社会生产力，为什么会有很多先进的科研成果最终又是无效的科研成果呢？一个非常重要的原因就是我国科研开发工作与企业的生产经营活动相脱节的问题。由于体制原因，我国的科研技术力量主要集中于企业之外的专业科研单位和大专院校，一些企业虽有研究开发的机构，但无论是资金的投入还是人才的水平都相当薄弱，科研单位的科研成果很多却并没有明确的商业目的，只是为研究而研究，其结果，没有商业目的的研究自然缺乏商业价值，不但科研成果无效，而且也造成大量的科研资源的浪费和使用的低效率。要改变这种局面，就必须在企业产权制度改革的同时，进行一系列的科研体制等方面的改革，通过改革，促进产学研的紧密合作。同时将研究开发的主要工作放在企业中，让企业成为研究开发主体。本书前文所介绍的海尔集团、烟台东方集团的实践都证明了这一点，只有企业成为研究开发主体，企业才能具有技术积累的可能性，才能真正做到“生产一代、开发一代、研究一代”的技术创新良性循环，也就不至于陷入年复一年的一方面企业大量、重复地引进技术，而另一方面科研单位很多先进的科研成果又高束空阁的低效率的恶性循环之中。

(3)利益分配主体。企业要成为创新利益的分配主体，这是企业内在激励因素发挥激励作用的根本所在，也是在企业成为创新投入主体和研究开发主体之后的必然要求。首先，技术创新活动需要高额的投入，并要承担相当的风险，这种投入，不仅包括资金的投入，装备的投入，更有人力的投入，有科技人员体力、智力和精神的投入，这是技术创新取得良好成果的根本，有这样的投入，就应该取得相应的回报。其次，让企业成为创新利益分配的主体，也是鼓励企业持续创新的必然要求，国家经济的发展是以企业的发展为基础的，而企业在市场竞争环境中，谋求持续发展的动力源泉就是持续的创新。因此，把创新的收入留给企业，这样企业才有可能自主地根据市场竞争和需求变化的需要去进行创新的再投资，这是企业发展的基础。另外，企业成为利益分配的主体并不意味着创新利润是企业进行再次创新投资的唯一资金来源，为保证国家产业结构的合理化和产业发展方向，国家还需要通过一系列政策对企业予以资助，也要允许企业通过银行贷款、发行股票债券等多种方式进行资金筹集，以壮大企业进行技术创新活动的经济实力。再次，技术创新的非独占性特点，又决定了技术扩散过程的必然存在，创新利益会吸引众多的模仿，这些模仿会分享率先创新企业的创新收益，但这种模仿又带动了新技术在整个产业内的扩散，带动了产业技术水平的提高，对于率先创新企业的率先创新活动和随后的模仿创新活动，因为它们对产业技术发展和技术扩散的带动作用，也应率先享有创新收益。企业对创新收益的分配，除了要用于企业的发展之外，还要有部分用于对创新人员的奖励，这是激发和保持创新人员的创新热情和创新精神的重要手段。

例：充分发挥创新主体激励作用的“三九集团”

清华大学的傅家骥教授在点评三九集团的创新立业之路时，所指出的第一条就是：制度创新使“三九”成为市场经济中真正有活力的企业。三九集团在立业之初就根据市场经济的需要，建立起了法人负责制，实现了真正的政企分开和自主经营，这是三九集团成为技术创新主体的制度保证。首先，作为真正的创新投资主体，三九集团的领导者可以自主地根据市场需求来进行创新项目的选择和投资并承担风险。如在建厂之初，在确定企业的主导产品上，总经理赵新先根据药品市场“回归自然”的变化趋势，以及我国有丰富的中药材资源等环境优势，果断地选择了“三九胃泰”作为首选产品，进行研究开发并成功地投放到市场。而后，为了实现社会化大生产，取得良好的产品创新收益，他们又对生产工艺进行了创新，设计、开发了有较高现代化水平的产品生产流水线，为企业生产效率的提高和产值效益的迅速发展提供了良好的设备基础。其次，三九集团同时又是研究开发的主体，三九集团之所以能不断向市场推

出有竞争力的产品,并走出一条“高科技、高效益、高质量、低成本”的成功之路,一个关键的因素在于三九集团拥有强大的自主创新能力,拥有自己的研究开发机构。三九集团拥有自己的三九医药研究院,在此基础上又设立了“广东省基因工程药物开发中心”,和我国第一批由国家有关部门批准设立的企业国家博士后流动站,健全的机构设置和高水平的人才配备,使三九集团建立起了一个自主的技术创新体系。依靠这一强有力的创新体系,三九集团在引进技术成果的基础上开发了20多种新产品,并自主开发了各种国家级的新药、中成药和生物工程药品,其研究开发水平已达到世界先进水平。作为研究开发主体,三九集团不仅在“生产一代、开发一代、研究一代”的持续创新过程中不断发展,而且也成为我国的一个重要的医药界科技成果实现商品化、市场化的重要基地。再次,三九集团还是真正的利益分配主体,持续创新为三九集团的发展带来了滚滚的财源,截至1995年12月31日,三九集团的总资产已达54.28亿元,净资产25.27亿元,无形资产34.17亿元,三九集团的核心企业——南方制药厂,也成为当之无愧的“中医药之王”,这一称号是1991年国家计委和国家统计局授予的。企业的发展与强大,不仅需要资金的投入,更需要全体员工的全身心的投入,因此,作为创造这些财富的主体——企业员工也应参与对其所创造收入的分配。在这一方面,三九集团也拥有完全自主的分配权,他们推出了1:18的分配制度,让员工在智力、水平上的差异以及在贡献上的差异,从收入分配上得以反映。这一分配制度的实行,不仅消除了公私兼顾的隐性开支,节约了大量经费,而且为形成若干的“四能动态调节机制”奠定了基础,所谓的四能动态是指“干部能上能下,机构能立能拆,职工能进能出,工资能高能低”。这一机制构成了三九集团的动力机制和激励约束机制,对三九集团的发展发挥了巨大的推动作用。

2.企业家和企业家精神

熊彼特指出,推动技术创新的人,不是发明家,而是企业家。企业家,不是一个职称,也不是一种职务,而应该是在市场经济中表现出杰出的管理能力和优秀的经营手段的企业经营者。要成为企业家,就必须具备企业家精神。

按照彼德·杜拉克的观点,企业家精神就是一个企业的开拓、创新和敢冒风险的精神,开拓和敢冒风险实际上就是创新的特征表现。所以我们可以说企业家精神就是企业的创新精神,是一个企业创新意识的集中体现。三九集团的成功要素中,还有一个关键的因素就是他们有赵新先这样一个优秀的企业家,他不仅有一定的医药专业的知识背景,而且具有的敏锐的市场分析力和判断力,在发现市场机会时又有魄力带动大家一起去抓住这一机会。在三九集团的制度创新和技术创新中,赵新先既是创新活动的倡导者,又是组织者、实践者。实际上,不仅三九集团如此,可以说每一个成功的企业比如中国的海尔、日本的索尼、美国的英特尔等知名企业,在它们以创新求发展的过程中,市场、政府给予了它们创新的外在动力机制,而更重要的,还在于它们每一个企业都有一个具有优秀素质和强烈创新精神的企业家。

培育企业家精神是形成技术创新良好的内在动力机制的一个重要方面,如果说来自市场需求、市场竞争和政策激励,是一种“要你创新”的动力的话,那么,由一个合格的企业家及企业家精神所引导、带动的技术创新,则是主动的“我要创新”的创新行为。可以说,企业家的创新精神越强,企业就越会积极地去寻找创新的机会,并进行主动的创新活动。这种主动性不仅体现在创新时间上的领先,而且还会给企业带来创新成果上的领先,从而为企业形成具有竞争力的竞争优势。这种具有持续竞争优势的企业,是产业发展的基石,也是整个国家经济持续发展的基石。

再具体一点分析,企业家精神,又体现在企业家的创新意识,事业心和危机感、紧迫感等几个方面。具有强烈的创新意识,企业家就会保持对市场变化的高度警觉力和预见力,率先预测到普通的企业经营者所不能预见到的新的市场机会,而且在同样的市场机会面前,企业家的创新意识的另外一个表现则是创新的胆识与魄力,创新是机遇和风险并存的活动,需要承受失败的风险,缺乏创新意识,普通的经营者即使预测到了某个市场机会,也会因瞻前顾后而错失良机,而具有创新意识的企业家则不仅会领先一步看得到,更会领先一步行得快,表现出一个企业家的应有的胆识与魄力。有创新精神的企业家,也会有着同样强烈的事业心,敢冒风险并不是盲动,激励企业家的还有他的强烈的事业心。这种事业心的首要表现是企业家对企业发展的责任感。寻求和把握创新机会,倡导和组织创新活动,并要同时承担相应的风险,驱使企业家“勇为天下先”的,就是企业家对员工,对企业乃至对国家的一种强烈的责任感和使命感。而作为创新活动的实践者,企业家还需要有强烈的敬业精神,全力以赴,不怕困难与挫折,同时还要有过人的领导才能和组织才能,能够带动一

批同样具有敬业精神和进取精神的专业人才共同去完成技术创新任务。当然，与责任感和敬业精神相伴随的，还有企业家的成就感，要有成就一番事业的胸怀和气魄，这样，企业家才不会为一时的成功，一时的领先和一点的个人私利而丧失继续创新的动力。企业家要有危机感与紧迫感，则是对企业家在面对市场变化、面对竞争压力时的表现要求，这样企业家才不会故步自封，或是妄自尊大，轻视对手，才会居安思危，随时注意外部的市场变化和技术变化，才会永不放缓创新的脚步，企业才能有持续创新的内在动力。因此，在竞争环境中，现代企业不仅要生存更要发展，而且是要持久的发展，而持久的发展就需要以持续创新为发展的动力源泉。

总而言之，企业家是技术创新的核心力量，是企业发展的领路人。企业家勇于创新的精神，推动着一个又一个企业，走向成功，走向发展。在他们手中，才会有一个又一个企业不断涌现、发展、壮大，进而推动产业的发展，推动社会生产力的发展。因此，培育企业家，是市场经济体制下，企业创新与发展的必然呼唤。改革开放以来，随着市场经济体系的逐步完善，我国也涌现了张瑞敏、赵新先等一批企业家，他们为企业的改革，为企业的技术创新与发展，发挥了巨大的作用，也为千千万万个企业经营者树立了良好的榜样，为他们充分展示了企业家精神对技术创新的内在原动力作用。对我国企业而言，要通过技术创新谋求发展，推动企业、产业和国家的技术进步，需要市场经济体制的完善，这样才能充分发挥市场需求、市场竞争等外部要素对技术创新的外在推动力，也需要政府的政策支持与扶助，更需要成千上万的企业家，这样才能真正形成良好的技术创新的动力机制。

第七章　现代企业技术创新的扩散机制

一、技术创新扩散的基本涵义

在某一领域内拥有一定的技术创新能力的技术领先企业，它们所采取的主要创新方式就是率先创新，通过率先创新，在一定时间内可以为企业赢得相应的技术垄断优势，进而获取垄断收益。迈克尔·波特教授认为，技术垄断企业构筑了抑制同业竞争和防止新竞争者进入的壁垒。但在科学技术飞速发展的今天，技术垄断的这种进入壁垒作用已逐渐在被削弱，更多的时候，恰恰又正是加剧行业技术竞争的直接诱因，原因就是与技术垄断相对应的垄断收益的刺激。所以在今天，拥有技术垄断优势的企业所能取得垄断收益的周期在不断缩短，而企业所要承担的竞争压力和市场风险却在不断增加。可以说，没有哪个企业可以永久地垄断某一技术，技术垄断和技术竞争是紧密相随的，竞争促成垄断，而垄断又反过来加剧竞争。即便像可口可乐这样的公司，尽管它可以长期使它的独特产品配方秘而不宣，但它的竞争对手百事可乐还是能够在其他方面与可口可乐一争高低，夺走一部分市场。

因此，在这样一种技术创新的比较优势日益分散的背景下，许多率先创新企业会主动打破技术垄断的局面，通过技术转让、技术输出等途径进行技术扩散，以期在更广阔的市场范围内减少技术垄断的消极作用，并保持其技术及市场的领先地位。主动通过各种途径将所创技术向本国及他国的其他企业传播，让它们也能够运用，这就是技术创新扩散。

1. 技术创新扩散的基本含义

简要地讲，技术创新扩散就是“技术创新通过一定的渠道在潜在使用者之间的传播采用过程”。

按照扩散主体范围的不同，技术创新扩散可以分为三个层面：一是企业内部的技术创新扩散，主要是指创新技术在企业内部的应用范围的扩大，如某项工艺创新在企业内部的全面使用过程；二是企业和企业之间的技术创新扩散，通常含义上的技术创新扩散，就是指企业间的技术创新扩散，是指某一率先创新企业的创新技术被同一产业内的不同企业纷纷采用的过程；三是总体扩散，既包括企业内部的扩散，也包括企业间的扩散，这种扩散的结果，会使整个产业的技术水平因之而出现增长变化。按技术创新扩散主体所处的地理位置的差异，技术创新扩散又包括不同国家间的创新技术扩散，具体表现在创新企业的技术转移和他国企业的技术引进活动中；还包括在国内的扩散情况，在国内的创新扩散过程，还可以以此标准进一步细分化为不同地区之间的技术创新扩散。这对像我国这样不同地区间也存在着明显的技术差距的国家而言，如何组织和实施创新技术在不同地区企业间的扩散，应是技术创新政策的一个重要组成部分，也应是创新企业进行技术转移范围、方式等决策时要考虑的重要方面。从技术创新扩散的内容来看，技术创新的扩散主要包括创新观点的扩散，研究与开发扩散以及技术创新实施技术扩散三个方面。按照在技术创新扩散过程中所处地位的不同，企业可分为创新供应企业和创新采用企业两类。创新采用企业可以从一个创新供应企业处获得创新技术，也可以从多个创新供应企业处获得创新技术，并且，创新技术的供应者也不一定只是企业，也可以是科研机构或大专院校。企业间的技术创新扩散，有时还要借助技术中介机构从中“牵针引线”。

创新观点的扩散，是技术创新扩散的第一步，研究开发技术和创新实施技术的扩散又统称为技术扩散。因此可以说，技术创新扩散包括创新观点扩散和技术扩散两方面。其中，创新观点扩散是技术扩散的前提，企业只有真正理解、接受了创新观点，明确了某一创新观点之于市场和技术发展的作用，这样才有可能产生采用创新技术的需要。因此，创新观点的扩散成功与否，主要取决于企业的经营者——企业家的洞察力和判断力，取决于企业家能否预见到这一技术观念的实际推广运用将会在市场上产生怎样的市场机会，并进一步判断是否要抓住这一机会。在企业接受了创新观点后，技术扩散过程就开始了，技术扩散能否成功，也就是说采用企业对创新技术的接受、吸收的程度会怎样，则将主要取决于采用技术本身的特性，比如复杂性等，取决于企业现有的技术基础是否为企业提供了必要的接受能力和吸收能

力。比较创新观点的扩散过程而言，技术扩散过程存在着更多的障碍。从我国企业目前的状况来看，应该讲，随着市场意识和竞争观念的不断深化，绝大多数中国企业都已充分认识到了技术创新对于企业发展的重要性，但在实际的技术扩散中，却仍存在着各种各样的障碍，如资金短缺、技术基础薄弱等，这些因素的不足，在一定程度上阻碍了技术扩散的进程，也削弱了技术扩散应有的效果。

2.对技术创新扩散的几种理论解释

技术扩散过程也就是企业采用技术创新成果的过程，对这一过程中企业的采用行为，学术界存在着如下这样一些解释。

一是“传染说”。这种观点认为，技术创新的扩散过程是一个模仿的过程，这个模仿过程类似于传染病的传播过程，先由少数染病个体逐渐向外扩散，使得染病体不断增加，不被传染的健康个体越来越少，而且将被传染的概率越来越大。一个企业，是否会采用某种创新技术，在很大程度上是受其他企业是否采用的影响的，如果某项技术，被某一个企业采用，则这一采用过程就会逐步“传染”开来，采用的企业就会越来越多，其他企业受到影响也会不断加入采用的行列，从而使这项新技术就在这一过程中扩散开来。

二是学习说。这种观点认为，在扩散过程中，企业采用新技术的过程也就是企业的学习过程，既向率先企业学习，也向其他采用企业学习，学习已采用企业的采用经验以调整自己的采用行为，从而降低采用过程中的不确定性和风险性。如果某项创新技术，其他企业的采用效果较好，而取得这一效果的风险性和不确定性又很低时，企业就会采用这一创新技术，这是企业间技术扩散的学习过程。这种观点认为在企业内部的后续扩散过程中也存在着学习的情况，这一过程主要是自我总结，自我学习，学习和总结采用经验和采用效果，以便寻找出企业最佳的应用新技术的比例。

三是“刺激—反应”说。这种观点认为，在创新的扩散过程中，企业的采用行为是一个“刺激—反应”机制。技术创新对某个尚未有采用行为的潜在采用者来说，是一个刺激变量，当技术创新的实际效果所给予这个企业的刺激量达到某个临界反应水平的时候，企业就会被激发而开始它的采用过程。这其中，对不同的企业而言，某项创新技术的刺激量和临界水平的高低是不一样的，而且在不同的时段也是不一样的。

四是“竞争选择”说。这种观点认为，技术扩散是企业在采用创新技术的过程中，在多个可供选择的备选技术中，按某个标准进行选择的结果。各备选技术之间存在着相互的竞争，并且还可以相互替代，企业从中选择哪一项技术在很大程度上取决于当时的技术经济环境，而企业选择并采用的结果又反过来对技术经济环境的动态变化发生作用。

二、技术创新的扩散效应

技术扩散之所以与技术垄断一样，都是企业间技术竞争行为的一种，是因为与技术垄断相比，技术扩散也能给创新企业带来相应的“扩散效益”。这种效益与垄断效益一样，也是技术创新效益的一种形式。具体一些讲，创新企业所能取得的扩散效益包括如下几个方面。

（1）技术扩散是延长产品生命周期的有效途径。按照产品生命周期理论所揭示的产品发展轨迹，创新企业可以利用领先国和引进国间在技术发展水平上的差距，通过技术输出，向其他国家转移，这本身就是一个对外扩散技术过程。在这一过程中，本来业已走向成熟的技术及其产品又寻找到了新的市场，其生命周期在空间转移的同时得以延长。

（2）技术扩散也是企业分散风险的有效途径。通过对外扩散，为技术寻找生产成本更低的新市场，可以带动引进企业的二次创新活动，从而共同将这一技术的应用领域扩大，也就是共同将这块蛋糕做得更大，而这其中，最大的受益者往往还是技术输出企业。

（3）技术扩散还有助于形成“创新→转让→再创新”的良性循环。对一项创新技术而言，要取得良好的创新效益，必须要实现批量生产。如若不能尽可能快的形成一定的生产能力，则这项技术的开发投资就无法及时收回，就会影响企业下一步的创新活动，更为严重的是，技术还有可能在这种半闲置或闲置状态中，面临惨遭淘汰的局面，这对企业而言，就是更大的威胁。因此，许多企业在创新技术的市场化选择上，会选择通过专利出售、技术授权等形式将创新技术在行业内扩散，一方面可以继续和接受技术的公司联合，继续分享创新技术的市场收益，获得相关的信息；另一方面又可以回收资金，进行下一轮的技术创新，使企业在资金积累的同时，始终保持创新能力。

（4）尽管当前的技术竞争已演化到可谓“白热化”的程度，但世界各国企业，尤其是技术实力相当

的先进企业，也在竞争中开始走向合作。当然，这种合作是建立在竞争基础上的，较之两败俱伤的“恶性竞争”，有合作的竞争更能促成整个产业的良性发展。通过技术扩散，不仅可以为创新企业开启一个更广阔的市场，而且在既有竞争又有合作的新竞争原则下，通过其他企业各扬其长的尽情发挥，还可将技术创新的市场效益推向最大化，最终的结果，则是带动了整个产业的繁荣与发展。

著名的英特尔公司华裔副总裁在他的《我看英特尔》一书中，谈及了90年代初英特尔386电脑的发展思路。在当时286电脑正为流行的时候，英特尔公司的386电脑芯片技术已完成产品开发，准备进入市场，自行替代自己原来开发的286电脑，这一举动甚至连用户都感到奇怪，“为什么要自己取代自己卖得正好的产品”？后来的事实，不仅证明了英特尔公司又创造了一个广阔的市场，而且也将整个电脑业的发展带进了386电脑时代。在这一时代，实力相当的各国电脑公司在“彼此兼容，自由竞争”的原则下发挥着各自的技术优势，不仅将386电脑的技术推向成熟化，推向大众化，也为个人电脑工业——这个被英特尔公司称之为“新电脑产业”的发展，共同开拓出了更广阔的市场空间和创新空间。

三、技术创新扩散过程及其管理

技术创新的扩散过程，简要地说，包括创新供应过程，创新采用过程和供需双方的交流过程三个过程。如前所述，参与扩散过程的主体，不仅有企业，也可能是科研机构，大专院校和技术中介机构。参与者尤其是企业，在扩散过程所担任的角色身份往往是多重的，因为扩散过程本身是一个发散的、范围不断扩大的过程。一个最简单、也是最基本的扩散过程由这样三个不同主体相互合作完成，如图4.7.1所示，扩散源为起点，由技术创新中介从中搭桥，被一个采用企业接受，这是一个基本的扩散单元。而整体的扩散过程，则是由很多个这样的基本单元组成的，但却并不是基本单元的简单的叠加。在扩散过程中，作为扩散出发点的扩散源范围会不断扩大，第一个采用者在采用创新技术的同时，它也就又成了一个潜在的创新供应者，它也由此而成为创新源的一部分。随着采用企业不断地增加，潜在采用企业中仍没有采用的企业数就不断缩小，直至完全采用，这时，该技术创新的扩散过程就算结束了（如图4.7.2所示）。

在图4.7.2中，充当初始扩散源的可能是首次创新企业或科研机构，也可能是企业与科研机构的联合。在第一个采用企业采用了创新技术之后，它同时又成为其他潜在采用者的扩散源，是可能的或者可称之为潜在的创新供应者，第二个采用企业可能会通过中介机构从第一个采用企业处获得创新技术，也可能仍从初始扩散源处获得，以此类推，扩散范围不断加大。但需要指出的是，在扩散源形成之后，它的供应对象并没有确定，而是面向所有的潜在采用者的，图中的企业I、企业II、企业III只是在潜在采用者中领先于其他企业而成为现实采用者的。不同的创新技术，因创新技术特点的不同，也因采用企业的能力差异，每一次基本扩散单元的扩散速度会各不相同，要提高整体扩散速度，就必须要提高每个扩散过程单元的扩散速度。



图4.7.1 基本扩散过程单元

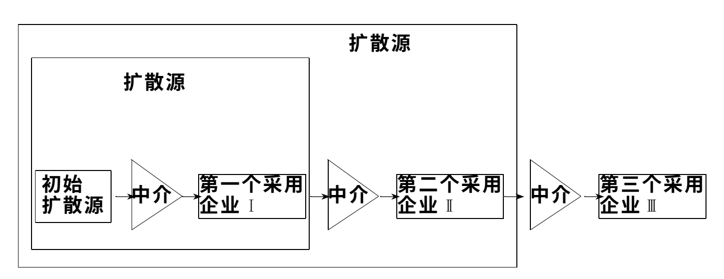


图4.7.2 技术创新扩散过程

（1）创新供应过程。技术创新的扩散源，是由企

业、科研单位、大专院校等不同主体构成的整体，它们是技术扩散过程中的创新供应者。具体地讲，创新供应过程，由产生创新设想、研究开发、应用、创新传播与转让四个阶段组成。

创新构思的产生，是创新者在认真分析外部市场环境和技术环境以及内部技术条件和其他资源条件的基础上，找出当前在生产或市场需求方面所存在的需要解决的问题和挑战，在确认问题的基础上，产生具体的创新构想，这是创新活动的第一步。在这一阶段，一个有市场前途、有技术可能的好的构思的提炼往往并不容易，受创新者内外部条件的制约，但却是至关重要的，“一个好的构想是创新成功的一半”。

在创新构想确定之后，就要将这种构想从技术上加以实现，亦即要进入研究开发阶段。在这一阶段的活动中，创新者需要做大量的经济技术分析，要有一定的创新资源投入，首先就是技术可行性分析，其次是经济可行性分析，要将实现这一构想所需的研究开发投入和创新实现后所可能获得的创新效益加以分析比较，在分析结果确定的基础上，就要投入相当的人力、物力、财力，进行开发活动。

应用阶段，也就是要将研究开发成果转化为具体的生产活动和销售活动。为此，还需要首先进行生产准备和销售准备，具体包括所需资金的准备、人员的培训、所需原材料的采购准备、对新产品的营销计划准备、工艺装备准备以及组织结构的必要调整等等，这些环节都是紧密相连的，也是技术创新的最终的市场效果如何的重要保证因素。一个创新成果的运用，不仅只带来技术上的变化，其对创新企业的生产与经营管理的影响将是多方面的，包括物质方面的影响，更包括观念的影响。在这一阶段中，如果有哪一个环节的配合不利则就有可能使创新活动前功尽弃，再好的技术也难以发挥出其应用的效果。

在创新技术的传播与转让阶段，创新供应者需要做大量的宣传工作和服务性工作，以让潜在采用者能够对这一技术成果有一个全面、正确的认识和使用。具体地讲，就是要提供大量的信息服务，将有关创新技术的特点、性能、要求及应有的创新效益等信息传播给采用者，必要时，还要为采用者提供设备改装与调试，以及帮助其进行生产与营销管理等工作。具体由供应者提供怎样的服务，最终要通过双方的协商谈判来决定，在达成一致意见的基础上，双方签订正式的技术转让合同，明确规定好双方的权利和责任。作为创新的供应者，还要在采用者使用创新技术的过程中及时收集相关信息，以对创新技术做出进一步的改进与完善。

（2）创新采用过程。从过程步骤上讲，采用过程的初始步骤与创新供应的初始步骤一样，都是要从发现问题和确认需要开始，要对自身所处的市场环境和自身的技术基础有一个客观明确的认识，这样，才能结合实际，在多种可以选用的创新技术中进行评估与选择，这一环节是决定采用者是否能通过创新技术引入获得良好的效益的关键。评估和选择的重点是技术适用性的研究，一方面要分析即将引入的创新技术本身的发展前景和技术先进性程度，在这一点确定之后，还要分析、确定自身是否具备采用该项创新技术的条件，这些条件包括资金、设备、人员等各个方面，在条件具备的前提下，还要评估、分析采用的成本和方式，做出最后的采用决策。随后还要进行有关技术采用的谈判，达成一致后，进行合同的签订。因为创新的采用者也同时有可能是再次扩散的创新供应者，所以采用者同样也要注重搜集采用技术过程中的有关信息，为改进技术和下一步的技术扩散做好更充分的准备。

（3）创新供应者和采用者间的交流过程。由以上对创新采用过程和供应过程的分析我们可以看出，这两个过程在技术扩散过程中并不是两个彼此独立的过程，它们之间的很多具体环节实际上是共同进行的，如有关技术信息的交流，服务的提供与接受服务等，都是由双方同时进行的。这些工作的开展过程，也就是供应方与采用方之间的交流过程。这一过程在整个技术扩散过程中的作用是非常关键的，交流的成功与否、有效与否，会直接决定技术扩散过程的顺利与否和扩散效率及效益的高与低。

技术扩散的过程，不是某个企业和某个企业之间简单的直线传播过程。同样，交流过程也不是一个简单的直线交流，一个创新供应者会同时与多个潜在采用者进行交流，而同一个采用者也可以与多个供应者发生交流。

为保证交流过程的顺利以及所交流信息的充分性，在交流过程中，创新供应者和采用者应注意处理好以下几个方面的要求：

①创新供应者，尤其是与生产企业相脱离的独立的科研机构和大专院校，在选择某项研究开发项目时，一定要在项目立项投资之前，就要开始与潜在的创新结果的使用者进行交流，以增强创新技术的应用性。一般来讲，越是重大的创新项目，这种前期交流活动的必要性就越高，前期交流越充分，随后的

技术转让的成功率就越高，转让速度也会越快。

②创新供应者为提高交流效率，还应该对潜在采用者进行全面分析，要从中选择这一技术适用领域内最有条件或最有可能早期采用创新技术的企业，将它们作为重点交流对象，这样不仅可以保证技术转让的成功率，而且还可以提高转让效率。有条件和可能率先采用的企业，会在其所在的产品的领域内对其他尚未采用的企业形成一种良好的示范效应和带动效应。实际上，不仅创新供应者基于成功率、效率等原因的考虑，需要进行重点交流对象的选择，技术采用者在选择可采用创新技术时，同样也需要进行比较选择，确定重点交流对象。

③确定重点交流对象之后，还要进一步确定与对方的交流过程中，哪些环节是交流的重点。这些重点环节上的交流的充分与否，会直接影响整体交流效果。确定出重点交流环节，在交流时间和交流资源投入上予以保证，同样也可以提高交流效率。

④交流过程同样需要供需双方要有一定的资源投入，这是必不可少的，供应企业和采用企业应统筹安排在扩散过程中的投入。同时，还要针对实际扩散过程中情况的变化，而及时调整各方的投入安排和交流范围及过程计划。

四、技术创新中介机构的建立与发展

随着科学技术发展的日新月异，一方面，新技术成果不断涌现，而另一方面，企业出于竞争与发展的需要，也要不断地提高其自身的技术竞争力，这为技术创新扩散创造了良好的市场基础，技术扩散的范围在不断扩大。不同地区、不同国家、不同部门间的技术转让和与之相关的技术贸易总量在不断增加，技术供需的主体间的技术交流主要有两种实现途径：一是双方通过大众传播媒介（如广告宣传）、个人接触等途径直接接触、交流；二是通过技术中介机构从中“穿针引线”，进行交易。在众多的技术转让活动中，并不是所有的交流过程都是由创新供应方和采用方之间直接进行的，有些则会是通过技术创新中介机构进行的。可以说技术创新中介机构的出现，是技术市场发展和技术竞争加剧到一定程度的必然产物，如同各类营销中介机构之于企业营销活动的作用一样，技术创新中介机构也在技术创新主体和创新采用企业间架起了便捷的沟通渠道，在研究成果转化为社会生产力的过程中发挥着越来越重要的作用。

1. 技术创新中介的功能

概要地讲，技术创新中介的出现，对企业的技术创新和创新技术扩散起着促进性的作用。这种促进作用具体又是通过以下几个方面的功能来体现的：

(1)信息沟通。提供信息沟通服务的中介机构，本身并不是科研成果的拥有者，其主要的职能是帮助技术供需双方加强沟通和联络。信息中介机构要充分发挥这一作用，就必须努力做到这样几点：一是要树立为用户服务的思想，要对用户负责，要充分保证提供给用户的信息的质量；二是要加强与技术创新主体的联系，及时掌握各类技术的发展动态；三是要随时了解市场的变化趋势，以便为用户提供更具主动性的服务；四是要采用现代化的信息服务手段，如运用信息高速公路与国内外的信息网络联结，以保证所提供信息的先进性、准确性和时效性，这是信息产品的基本的特性要求，也是信息爆炸的时代，市场对信息中介机构要具有高运作效率的基本要求。

目前，我国的技术中介机构大多都是属于信息中介机构。技术中介机构在我国的发展历史虽不长，但发展速度却非常迅猛，据统计，1989 年技术中介机构已有 1.79 万家，1990 年又增长 2.07 万家，1991 年增长 2.11 万家，从业人数也从 1989 年的 36 万人增至 1991 年的 53 万人。这些技术中介机构的发展，为我国企业与企业之间，以及科研机构与企业间的技术转让发挥了一定的促进作用。

(2)代办科研成果转移。提供该类中介服务的机构可以称之为转移代办型中介机构，这类机构有营利型（如科技开发公司，科研院所的新技术推广部等）和非营利型（如各种行业技术协会）两种类型，主要提供某一专门技术领域内的技术成果转移，负责为供需双方办理成果转让过程中的沟通和评价事务，同时也应采用方的要求，介绍该项科技成果的应用性、先进性和将会产生的市场应用前景，有些情况下也会参与谈判。转移代办型企业同样也需要强化服务。国外的一些转移代办型机构甚至也拥有自己的技术力量，对某些科研成果可以先自行进行应用开发，这样就会增强转让技术的可应用性，技术转移的成功率也就会更高。

(3)提供创业服务。创业服务中心的主要职能集中体现在创新技术转让后的实施阶段，如为实施新技术的企业提供信贷或充当其贷款的保证，为企业代办申办法律、商务、技术等方面的手续和服务，负责为企业培训主要负责人，协助企业开拓产销渠道等，可以说创业服务中心提供的是全方位的服务。也正是如此，对创业服务中心的实力要求也最高，不仅

要有资金实力和融资能力，而且还要有技术服务能力，以为企业提供必要的资金支持、技术支持和销售网络支持。

2. 我国技术创新中介发展的保障体系

长期以来，我国的科技体制中科研与生产相脱节的状况相当严重，尽管一些科研机构和大专院校取得了较多也较先进的科研成果，但有很多成果并没有及时转化为生产力，而作为技术需求方的企业，在自身的创新能力有限的情况下，又对技术转让有着相当的需求。尽管自 20 世纪 80 年代以来，我国的技术中介机构队伍在不断扩大，也发挥了一定的作用，但同期的科研单位科研成果转化的效果仍不理想，仍然存在着很多的阻碍因素，表 4.7.1 显示了 1985 年～1993 年 9 年的时间内高校科技成果的转化情况。

从表 4.7.1 中可以明显看出，1985 年～1993 年间，高校科研成果能够实现成果转让的平均比例只有 3%左右，这一极低的比例，反映了高校科研工作重研究、轻开发的现实，也在一定程度上反映出了我国科研与生产相脱节的现实。造成高校科研成果转让率低的原因来自于各个方面，有高校自身的人力、资金及政策等原因，但其中也有一个重要的原因就是在技术转让过程中与采用方的沟通不足。

表 4.7.1　全国高等院校成果转化情况

年份	成果鉴定数（项）					专利出售数（项）	
	总数	国际水平	国内首创	国内先进	其他	出售总数	占鉴定总数比例
1985 年	6063	792	1223	2747	1301	89	1.47%
1986 年	6812	912	1212	3277	1411	215	3.16%
1987 年	6825	1093	1273	3173	1286	189	2.77%
1988 年	6986	1108	1406	3184	1288	259	3.71%
1989 年	7225	1308	1461	3329	1127	194	2.69%
1990 年	9360	2167	1894	4094	1205	336	3.59%
1991 年	8968	2155	1881	3894	1039	331	3.69%
1992 年	8447	2103	1772	3631	947	486	5.75%
1993 年	8876	2239	2098	3619	920	390	4.39%

正如前文已提及的，我国技术中介机构在不断发展，但其应有的桥梁和媒介作用在实际转让过程中并没有得以很好地发挥，结果是供需双方对技术中介的抱怨很多，而技术中介也困难重重，难以为继。客户抱怨中介机构过于关注中介费，而并没有提供周到的中介服务。技术中介机构也在宣称，客户的违约、毁约现象十分严重，据估计，有 80%的供需双方一经中介牵线直接见面后就会甩掉中介，而中介在“牵线”过程前后所付出的调查、联络等劳动的应得收入及支出费用就再也无处去收回。应该讲，由于技术中介在我国也是近些年随着技术市场的发展而出现的新兴的中介服务机构，在各方面的保障体系还没有健全的情况下，上述情况的出现也就是在所难免的。一些技术中介机构确实存在着只注重经济利益，不懂服务，不顾技术转让的效果和效率，甚至不惜损害用户利益的不轨行为。为此，要尽快采取一系列的措施，来规范技术中介机构的行为，以帮助技术中介机构尽快走出困境，从而使这一我国新兴的中介服务行业能够健康有序地发展，为我国技术转让工作效率与效果的提高发挥应有的促进作用。

技术中介机构的健康发展，首先需要中介机构本身的努力，要树立为用户服务的经营观念，要有正确的经营目标，对市场所赋予技术中介的职能要有正确的认识。总之，机构自身的服务观念和经营管理水平的加强是首要的内在因素，除此之外，为促使整个行业的良性发展，还需要从外部环境方面予以必要的规范与调控。具体地讲，外部环境的加强需要从这样几个方面入手。

（1）政策保障。政府要从政策上鼓励技术中介机构面向市场，参与竞争。要让技术中介机构成为自负盈亏的竞争主体，鼓励技术中介机构间的分工与协作，消除行业间、部门间和地区间的封锁，从而实现资源的优化配置，促进中介机构的专业化和社会化发展。

(2)法律保障。要制定切实可行的有关法律法规和管理条例,以规范技术中介的行为。同时也要创造一个公平竞争的市场环境,真正体现“优胜劣汰”的竞争法则,对那些不遵守职业准则,有违法违规行为的“害群之马”应坚决地依法惩处,清理出局,从而使中介机构的运行能驶入正常的法制轨道。同时,也要制定有关的法律规则,以保障中介机构的合法权益,这也是中介机构健康发展的必然要求。

(3)制度保障。在宏观政策予以必要的调控的同时,还要加强相关制度的建设。如建立中介资格认证制度,根据中介机构的业务类型及相关的能力要求,建立相应的考核和认证制度,同时还应建立中介服务从业人员的定期晋级考核制度,以促使中介机构重视其人员素质的提高以及机构整体素质的提高。另外,还要制定行业技术标准和行业管理条例,以协调和规范中介机构间的联系,促进行业发展。

(4)必要的基础设施建设。技术转让效果与效率的提高还需要技术手段的更新与现代化,为此,还需要改善外部的通讯及交通等基础设施的建设,为技术转移速度的加快提供良好的硬件基础。

五、技术转移与技术创新

在当今日益激烈的国际市场竞争中,技术领先已成为各国企业参与竞争并赢得竞争的强有力的竞争武器,各国企业不惜投入巨额资金用于研究开发,用于产品、工艺创新,用于组织和管理的创新。由于竞争的作用,也由于产品生命周期的发展规律,发达国家的率先创新企业在其技术战略制定时,也会将技术出口战略列为其中的一项重要内容,而对发展中国家企业而言,为了尽快缩短与发达国家先进技术间的技术差距,又存在着需要从发达国家引进先进技术的需求。可以说,发达国家与发展中国家和不发达国家间的技术差距的存在为国际间的技术转移活动提供了可能性。当然,国际间的技术转移活动不仅只发生于发达国家与发展中国家和不发达国家之间,它还存在于不同的发达国家之间,这是由于技术结构的二元性所决定的。二元性的技术结构是指即使发达国家,其国内经济技术的发展也存在着不平衡的状况,在技术结构上,仍是先进技术和落后技术并存的,而在发达国家之间,这种技术结构的二元性也同样存在。因此,发达国家间也存在着技术转移的必要与可能。

1.产业生命周期与技术转移

我们在前面已介绍过有关产品生命周期理论和国际产品生命周期理论对于技术创新的提示与作用。国际间技术转移所涉及的第一个方面的问题,就是技术转移的时机把握的问题。产品生命周期理论告诉我们,在一项创新产品由研究开发阶段逐步进入成长期的这段时间,创新企业会尽可能保有这一技术,以保证相应的垄断利润。这一期间,创新企业通常不但不会主动,甚至还会设法拖延技术向外扩散的时间,而在产品到达市场成熟期后,创新企业则会开始进行技术出口,通过新产品、新技术的出口,将新产品、新技术扩散到其他发达国家,再扩散到发展中国家和不发达国家。这样,一方面可将产品生命周期延伸到国外,通过不同方式继续在国外市场享有一定的收益;另一方面,也可以尽早避免在产品进入衰退期后,被其他新产品所淘汰的市场风险;再者,还可以在技术转移中获取高额的技术转让费,从而利用产品生命周期在技术的国际间扩散中获取最大的收益。

怎样利用产品生命周期在技术转移中获取最大的收益,一个关键的问题就是时机的把握。既要避免过早转让创新技术的情况,也要避免过迟转让的情况。过早转让,供应方尽管也会有一定的转让收益,但同时也把该项技术应有的垄断利益转让给了采用方。日本企业在汽车业、家用电器业及半导体业的迅速发展,其中一个重要的原因也在于美国企业在这些技术转让时机方面把握的失误。另外,在技术转移的时间序列安排上,供应国企业通常也会按照国际产品生命周期理论所揭示的转移规律进行,一般会先向其他工业化国家出口、然后再向发展中国家和不发达国家出口。

2.技术领先企业技术出口的动因

概要地讲,发达国家技术领先企业技术出口的根本动因是利用领先技术在世界市场范围内获取最大的利益。但在面对不同的技术引进国企业时,出口企业又会在大量分析的基础上进行认真的权衡。他们会去了解对方的现有的技术实力,现有的市场地位和竞争实力,在他们确信,对方利用转让技术后仍不会对自己的技术垄断地位构成威胁时,他们才会再做有关技术转移的进一步决策:选择合适的技术转移的方式。否则,技术出口方企业就会采取种种措施延缓转移,以保护自己的垄断地位和相应的垄断收益。此外,当某种产品,因其产品特性或是产业特性所限,其产品生命周期较短时,创新产品拥有企业也会尽快做出技术转移的决策,以便能尽快地收回创新投资,尽快收回应得的利益。当前,由于竞争在

世界市场范围内的愈演愈烈，产品生命周期整体都呈现出一种缩短的趋势，这在一定程度上也成为当前国际之间的技术转移速度日益加快，转移数量和范围日益扩大的重要原因之一。其他方面的原因，则有可能来自于对象国的政府经济的不稳定或对象国对外国直接投资有种种限制等。当前，以技术为中心进行海外市场的拓展业已成为跨国企业国际市场发展战略的一个重要的战略选择。

国际间技术转移活动的日趋频繁，在一定程度上对全球经济技术上的发展起到了积极的作用，也是全球经济一体化大趋势下，企业谋求技术进步与发展的一种战略选择。但国际间的技术经济转移不只是一个涉及到不同国家和地区间经济技术问题的活动，它同时还会受到来自政治的、社会的、文化的等各方面的因素的影响，也就是说，两国企业间的技术转移活动，仅有强烈的经济发展和技术进步需要还不够，还需要双方在政治、文化、社会等方面也达到一定程度上的一致或协调时，技术转移活动才能够得以进行。

第八章　现代企业技术创新的障碍

一、我国技术创新障碍性因素分析

对企业技术创新的成功因素和障碍性因素的分析,一直是有关技术创新研究的重要组成部分,也是在研究过程中最早引入实证分析方法的研究内容。人们在大量实证研究的基础上,总结归纳了多项具体的成功要素及失败因素,在1982年弗里曼撰写的《工业创新经济学》一书中,他对能取得创新成功的企业特征作了如下的概括,这些特征要素也较为典型地反映出了创新成功的要点所在:①要有很强的研究与开发能力;②有一定的基础研究或相关研究;③有相应的企业规模,有进行长期的研究与开发的经济实力;④比竞争对手更短的研制周期;⑤富于想象,更早地确定某个潜在市场;⑥关注潜在市场,努力培养、帮助用户;⑦愿意承担相应的高风险;⑧可以有效地协调研究开发、生产制造和市场营销的企业家精神;⑨与用户和科研机构有较密切的联系;⑩能够利用专利进行自我保护。我们将这十项要点再加以归纳总结,可以看出,决定企业技术创新成功的要素来自于企业的经济实力、技术能力、管理能力等企业自身的要素,以及来自于用户、竞争对手等的市场要素。以此反观导致技术创新低效益乃至失败的障碍性因素,我们也可以从市场和企业的两大方面去进行具体的分析,找出创新过程中的障碍性因素之所在。

二、我国企业技术创新障碍性因素分析

改革开放以来,随着市场经济体制的逐步建立与完善,我国以企业为主体进行的企业技术创新活动已具有一定的广泛性和深入性,对我国的经济增长和企业发展产生着积极的作用。在这一过程中,也逐渐暴露出了我国企业在技术创新方面所存在的问题与不足。在这些问题与不足中,有很多问题是普遍存在的问题,这些问题已成为我国企业技术创新障碍性因素之所在。由清华大学经济管理研究所主持的对我国1051家企业技术创新活动(1991年～1993年)的调查分析结果显示,我国企业技术创新活动在企业经济能力、技术能力、管理能力以及企业制度等方面都存在一定的障碍(详见表4.8.1)。

表4.8.1　企业技术创新的障碍性因素

	障碍因素	位次	所占企业比例(%)
经济因素	1.缺乏创新资金	1	72.7
	2.创新风险大	5	35.2
	3.创新成本高		29.8
	4.创新回收期长	10	23.1
	5.创新收益不明显		17.7
能力因素	1.研究开发多少	3	37.6
	2.缺乏创新人才	2	51.0
	3.缺乏技术信息	4	35.9
	4.缺乏市场信息	6	31.5
	5.消费者不接受		11.8
	6.销售网络不适应	9	23.2
	7.创新时机难以把握	8	23.3
	8.缺乏技术能力		22.6

	障碍因素	位次	所占企业比例(%)
其他因素	1. 易被模仿、假冒	7	19.8
	2. 企业产权不明确,奖励不到位		26.5
	3. 科研人员与工人缺乏配合		8.3
	4. 法规条例		1.5
	5. 税收		8.6

由表 4.8.1 中所列的数据可清楚地看到,在居前十位的主要的障碍性因素中,既有经济因素,也有能力因素,还有企业制度因素,归结起来主要是四个方面:缺乏资金、缺乏人才、缺乏信息和体制不顺。此外,在 1996 年完成的上海市重大咨询决策研究项目之一,"上海市实施技术创新与集约化发展研究"项目中,同样也对上海企业所面临的企业技术创新的障碍进行调查分析,调查结果显示资金、人才的缺乏,创新能力的不定和制度的不顺,仍是困扰企业技术创新活动的主要因素(见表 4.8.2)。

表 4.8.2　企业技术创新活动的阻碍因素

阻碍因素	位次	综合评分均值	累积频率(%)
缺乏足够投入	2	5.47	76
缺乏创新人才	1	6.00	82
企业创新能力落后	3	4.18	76
缺乏企业家精神	8	3.71	76
缺乏市场竞争压力	4	4.79	76
缺乏优惠政策	5	4.50	76
缺乏创新收益保障	6	4.13	68
缺乏制度不利于创新	7	4.06	76
企业员工缺乏积极性	9	3.36	64

从两项调查的结论中,我们可以看出,资金的缺乏是一项共同的首要的障碍性因素。实际上,不仅是企业的技术创新活动,整个国家经济的发展,资金缺乏也是一项重要的阻碍,不仅我国如此,整个发展中国家也大都如此。但从企业角度来深入分析的话,造成企业创新资金缺乏的局面又有多方面的原因,其中最根本的原因还是技术创新能力的缺乏。如果企业具有一定的技术创新能力,则可以取得较好的创新收益,也因此可以继续下一步的创新活动,企业不断创新的过程,是技术积累的过程,也是企业经济实力不断增长的过程,没有一定的技术创新能力,就无法形成"创新—积累—发展"的良性循环,企业就无法取得良好的经济效益。

三、技术创新能力与技术创新

1. 技术创新能力分析

企业的技术创新能力是一个系统性、综合性的概念,按照世界银行对企业技术能力的界定,企业技术能力包括企业的生产能力、投资能力和创新能力。因此,创新能力是企业技术能力的重要组成部分,企业技术能力的提高是以企业技术创新能力的提高为基础的。生产能力与技术创新能力之间则是一种支持与保障的关系,生产能力是技术创新能力发挥作用的支持与保障,技术创新能力的提高又反过来支持和推动生产能力的提高。没有相当程度的技术创新能力,企业的生产能力水平再高,也永远无法发展成为技术的领先者,因此,可以说,技术创新能力是

企业技术能力的核心。

作为一个集合的概念，对于技术创新能力组成要素的构成划分，可以从不同的角度进行。首先，技术创新能力可以视为是个体能力和集体能力的整合。技术创新活动既需要每一个参与人员个人的智力、体力的投入，最大程度地发挥其个人能力水平，也需要参与者的共同合作，需要集体的投入，需要通过一些具体的组织形式（如创新小组、研究室等）来协调和汇集个人的能力，从而形成组织的集体能力。从这一角度讲，技术创新能力水平的高低，既取决于参与创新人员的个人技术素质水平的高低，也取决于协调各个创新小组成员活动的组织管理水平的高低，这两个方面都是技术创新能力的重要组成要素。如果从创新活动的过程中不同技术创新活动环节的角度来划分，企业的技术创新能力则应包括市场机会的辨别与把握能力、研究与开发能力和对外部技术资源、技术成果的选择、消化和吸收能力，试验及制造能力和市场管理能力以及贯穿于创新过程始终的创新管理能力这样几个方面：

（1）市场机会的辨别与把握能力。市场需求是企业技术创新活动的根本动力，针对市场需求而进行的技术创新活动是对市场机会的把握和实现。具有相当的市场分析判断能力，才能在错综复杂的市场变化中发现新的市场机会和潜在需求，这就要求企业要有较高的取得信息和处理信息的能力，我们可以将这一能力视为细化了的技术创新能力要素之一。凭借一定的信息能力获取了相应的市场信息之后，还需要企业具有相应的把握这一机会的能力。具体地讲，这种把握机会的能力又取决于企业创新意愿的强烈与否以及企业创新构思的提炼和设计能力。首先，没有一种强烈的进取精神和创新意愿，一切创新活动都将永远没有行动的开始，再好的市场机会对于企业都将仅仅只是一种环境机会，根本无法成为企业的市场机会。但是，仅有强烈的创新意愿还不够，有了动力，还要有具体行动，而创新活动的第一步就是要有一个好的创新构思，可以说，一个好的构思，是创新活动成功的一半。在创新构思的基础上，还要有针对这一构思设计恰当的创新方案的能力。一套设计良好的整体创新方案，是创新活动的指导，也是企业创新管理工作的一项重要内容。

（2）研究开发能力及外部技术资源、成果的选择、消化和吸收能力。这两方面的能力，反映着企业的技术基础水平。如何更好地培育、发挥和提高这两方面的能力，是企业进行技术创新战略选择、制定及执行时的重要内容。技术的发展，是一个累进的过程，在这一过程中，企业技术创新能力的提高，既需要自身具备一定的独立的研究开发能力，也需要不断吸取和消化外部的技术资源和发展成果，这样才能缩短创新周期，才能提高企业技术创新的效率。在创新方案确定之后，企业就要根据其在这两方面能力上的强弱，决定其具体的创新模式，并开始投入相应的人力、物力、财力资源，开始设计、研制和试验等一系列的工作。这一阶段创新效果的好坏同时也取决于创新资源的投入水平。

（3）制造能力。制造能力是企业把研究开发的成果转化为符合设计要求的、可以批量生产的产品的能力，也就是企业的研究开发成果的转化能力。这一能力并不完全等同于企业现有的制造能力，而是实现成果转化所需要的能力。如果现有的制造能力满足成果实现的需要，则二者是一致的；如果现有制造能力无法实现转化需要，那么就需要在产品创新的同时或之后再进行对制造工艺及装备的工艺创新，以形成与创新成果实现相适应的制造能力。由此我们也可以看出，在企业现有制造能力无法实现研究成果转化需要的情况下，制造能力的落后就成为企业技术创新活动的主要障碍。

（4）营销能力。在研究开发取得一定的创新成果时，需要随之而调整的不只是制造环节，还有企业的营销活动。要通过行之有效的营销方案的策划与实施，让市场上的潜在用户了解、接受和认可企业的技术创新成果。为此，还需要进行相关的宣传、服务、销售网络建立以及市场意见反馈等一系列的具体的营销活动。实际上，营销能力对于企业创新活动的影响，不只限于对创新产品的市场开拓方面，前文提及的市场信息获取和市场机会研究工作也是营销活动的重要组成。技术创新，是技术与市场相结合的活动，因此，技术创新的结果如何，不仅取决于技术方面的各项要素，而且还取决于市场要素。相应的，企业的技术创新能力也不应只以研究开发能力、制造能力为主，还必须包括反映企业市场开拓、组织和管理的营销能力。营销能力的高与低，直接影响着企业技术创新成果的市场接受度和认可度，影响着企业的创新收益。

（5）创新管理能力。技术创新活动的过程性、风险性、复杂性等诸多特性，决定了技术创新活动并不是一项单纯的技术性活动，它同样需要必要的管理与协调。企业创新管理工作不只是对某一项具体创新项目的管理，而是对企业技术创新活动的整体上、

战略上的管理。因此，技术创新管理能力就相应包括了创新目标和创新战略选择与制定，创新组织的选择与协调以及创新激励与创新成果评价等多个方面的能力。创新管理能力的高低，也直接影响着企业创新的速度、效率和效益。

2. 我国企业的创新能力障碍

结合上述对技术创新能力的分析，再来评价两个调查项目中所显示的我国企业技术创新的障碍因素，我们不难发现，我国企业技术创新活动的最大的障碍是创新能力缺乏，具体地讲，主要表现在这样几个方面：

（1）缺乏人才。这一主要创新资源的缺乏，对企业技术创新活动的阻碍程度之严重，我们可以从两项调查中的比重和位次显示中明确地看出来。人才是技术创新活动的核心，创新机会的发现与把握需要高素质的领导人才，研究开发活动需要高素质的技术人才，开发成果的转化需要高素质的员工，成功的市场开拓需要高素质的营销人才，创新活动的组织、管理与协调也需要高素质的领导人才和管理人才。人才的缺乏，特别是高水平人才的缺乏，是导致创新失败的重要原因。技术创新活动的成功，首先需要企业要有高素质的人才投入，缺乏人才，企业的创新活动将难以进行，更难以取得成功。

（2）信息障碍。我们在有关技术创新能力的分析中，已经指出了企业的信息能力，包括信息的搜集能力和利用能力之于企业技术能力的重要性。在表 4.8.1 所列举的前几位主要障碍性因素中，技术信息和市场信息的缺乏是其中的两项主要因素。技术信息的缺乏，使我国企业难以把握相关技术领域的发展动态和发展趋势，进而就会影响我国企业技术创新成果的先进性与新颖性，造成技术低水平徘徊，也造成不必要的资源浪费。市场信息的缺乏，对企业创新的不利影响同样也是广泛而深刻的，缺乏市场信息，企业无从寻找创新机会，更无法保证创新成果的市场前景，同样造成资源的浪费和创新活动的失败。信息能力的缺乏，一是表现在信息搜集方面，企业缺乏主动搜集信息的意识，也缺乏相应的搜集信息的能力。随着现代营销观念的逐步深入和计算机管理等现代化信息技术在我国企业中的日益广泛的采用，这一能力将会有较大程度的改善；二是信息利用和管理能力，此项能力是与信息收集能力密切相关的，也是和企业的创新意愿及营销能力、技术创新管理能力等因素密切相关的。没有相应的信息管理和利用能力，企业就无法从相关信息中预见市场变化，许多市场机会就会与企业失之交臂。在表 4.8.1 中，“创新时机难于把握”是位于第八位的主要障碍因素，这一指标的“入围”明显反映出了我国企业在利用信息和把握时机方面存在着相当程度的障碍。

3. 创新管理能力的缺乏。创新管理能力不足，也表现在几个方面。首先是组织协调的不利，“创新时机难以把握”这一因素既说明了企业信息利用能力的不足，同时也说明企业的创新管理能力的缺乏；其次是科研人员与工人配合的不利，这一指标更为直接地表明了企业创新管理能力的不足；此外，调查数据表明在创新的奖励制度方面也存在着一定的阻碍，这些都是我国企业创新管理能力缺乏的主要表现。

4. 营销能力的缺乏。在表 4.8.1 所列举的能力因素的分析中，“消费者不接受”和“销售网络不适应”两项指标典型地表明了我国企业营销能力的缺乏。没有相应的营销能力，再新、再好的技术成果都无法为市场所接受和认可，即使最终被接受和认可，也是在经过了相当长的市场介绍期之后，这样就会将企业的创新周期延长，从而使创新成本大、“创新回收期长”也成为障碍因素。当然，“创新成本高”，“创新回收期太长”，也是企业创新管理能力缺乏所致。

四、企业规模、企业制度与技术创新

1. 企业规模与技术创新

企业规模是产业组织和市场结构的主要内容和政策工具之一，经济学理论和管理学理论对企业规模与技术创新的关系都进行过深入的探讨。从宏观角度讲，宏观层次上的规模的调整和结构重组，有利于加快企业技术创新的速度，进而提高企业的创新能力和技术水平。第二次世界大战后日本在机械工业方面的规模调整恰好验证了这一点。第二次世界大战后初期，日本机械工业的企业规模要比欧美同行小得多。与 1952 年的美国和法国相比，1000 人以上的企业，美国约占 62.1%，原联邦德国为 45.4%，日本同期则仅为 26.9%。而 100 人以下的小企业，美国 9.9%。原联邦德国 7.3%，日本则有 42.1%。企业规模小，使得日本大部分企业的劳动生产率很低，生产批量又少。针对这一情况，日本政府制定了《机械工业振兴临时措施法》，用政策手段对企业生产的产品品种、各品种的生产数量、生产技术以及零部件、原材料采购等多个环节加以限制，促使企业调整产品结构，采用先进技术和大型、高效的生产设

备，以实现大批量生产。这一措施的实施扩大了企业规模，使企业的生产能力和技术水平取得了显著的提高。至1981年，日本的机床出口额仅次于原联邦德国而位居世界第二位。从企业角度讲，企业规模的大小，也会直接影响企业的创新能力。通常，在规模经济显著的情况下，企业规模的扩大有利于创新能力的提高，因为规模的扩大可以使企业的成本水平大大下降而收益水平提高，这样就为企业的技术创新积累了一定的动力和实力，但是如果在规模经济不显著的情况下，企业规模和企业创新能力之间的关系就较为复杂。单个企业的规模的扩大，往往只是意味着其市场垄断地位的提高和市场竞争程度的降低，企业可以取得较好的垄断收益。在这种情况下，企业虽拥有技术创新的经济实力，但因为竞争的推动力的不足而缺乏相应的技术创新动力。与之相反，一些小企业却因为竞争压力的加大，为了在竞争中生存与发展，而选择新产品开发和新技术运用的创新路径，来赢得一定的竞争实力。可以说，在这种情况下，小规模企业的技术创新能力和创新竞争意愿反而会高于大企业。因此，企业规模对技术创新的促进或阻碍，是取决于市场竞争结构和国家产业组织政策调控的。企业规模可以影响企业技术创新活动的经济实力，也会影响企业的创新意愿和创新能力。在熊彼特、加尔布雷斯等著名经济学家对技术创新的研究中，他们更强调大企业在技术创新中的作用，大企业应更具有创新的动力，也更具有创新的能力，这种创新动力来自于创新垄断利润的刺激。而相对于小企业，大企业研究开发能力更强，资金更雄厚，也易于从银行取得贷款，大企业承担风险的能力更强，大企业还可以吸引更多的人才，大企业的管理水平、生产技术、生产装备、信息控制、市场销售等等诸多方面都要优于中小企业。我们从一些世界著名大企业IBM、AT&T等的研究开发经费的高额投入上就可看出其技术创新实力的强大。但是，正如前面所提到的，即使在一些规模效益明显的产业中，企业规模所带给大企业的也不绝对都是促进作用。大企业同样因规模问题而存在着一定的技术创新障碍，如：①灵活性差，在当前市场需求变化迅速的市场环境中，面对这些迅速的变化，大企业很难迅速地作出反应和调整，正所谓“船大调头难”。②规模经济的惯性阻力。标准化和大规模生产，尽管有助于组织体系和管理工作的有序化，但也容易导致严重的“官僚主义”，面对变化反应迟钝，从而贻误创新时机，失去市场机会。例如在计算机产业中，著名的“蓝色巨人”IBM就曾因固守其286阵地，拒绝升级而一度走下巨人宝座，蒙受了惨重的损失。③企业家精神的削弱。企业家精神是企业创新精神的代名词，大企业所具有的市场领先地位，与市场领先地位相对应的经济实力，有时却正是企业创新意愿和创新精神减弱的重要原因。在企业发展到相当规模时，迅速“发展”恰恰就不再是企业家所关注的主要目标，取而代之的，是保持、是适度的增长。此外，企业规模越大，企业决策过程就越复杂，企业家“牵一发而动全身”的压力感就越大，这在一定程度上都会影响企业家的创新魄力和创新精神。

相比之下，中小企业则具有灵活性强、市场反应迅速、内部信息制定和决策过程快捷等优势。但对中小企业而言，企业规模小仍会给它们带来一定的技术创新阻力。例如：创新人才的缺乏，这一主要障碍因素在中小企业中的阻力作用尤为明显，创新人才的缺乏使得很多中小企业根本不具备开发新产品的能力；另一个阻力因素就是资金的缺乏，既包括研究开发费用的不足，也包括生产费用和销售费用的不足；三是外部市场信息和技术信息的缺乏，越是资金不足，人才缺乏，中小企业也就越难以通过先进技术手段及时准确地从外部获得信息；四是营销能力的缺乏，这也是很多中小企业的共性所在，中小企业往往很难有足够的实力用于市场开拓与销售。

2. 企业制度与技术创新

尽管在表4.8.1的数据中，与企业体制有关的项目只有“产权不明确，奖励不到位”一项，但该因素对接受调查企业的阻碍性程度，仍位于前10位因素之中，这已说明有相当一部分企业的确感受到了来自于体制不顺而对技术创新活动所形成的压力。

随着我国经济体制改革的不断深入，我国的企业体制改革也在逐步深入。从早期的放权让利、两步利改税、承包经营责任制到现代企业制度的建立，企业制度体系发生了很大的改变，政府和企业之间在经营方式和调控方式，在权责分配，在利益分配以及社会责任划分等方面的关系正在逐步理顺。企业制度的改变为企业的技术创新活动带来了体制上的动力，企业作为自负盈亏、自主经营的竞争主体，必然会产生远远高于制度改革以前的、更为强烈的创新需求。中华人民共和国成立以来，我国企业之所以存在着企业技术创新能力低，企业没有创新动力和热情的局面，其中很重要的原因就来自于企业体制。现在，通过制度改革和制度创新，理顺企业体制，会在根本上激发企业技术创新的热情和动力，促使企业

关注研究开发、重视技术创新能力的提高。我们以股份公司为例，股份公司这一现代企业制度形式，对于企业追求技术创新的体制推进作用表现在这样几个方面：

(1)作为将企业经营权与所有权进行彻底分离的最有效的企业制度形式，股份公司通过股东大会、董事会、监事会和总经理之间的决策权、执行权、监督权和收益权的明确界定，使企业具备了兼顾长期利益和当前利益的自动平稳机制和自我约束机制。企业追求长期利益，注重企业战略目标的制定和实现，这是实现技术创新主体由政府向企业转变的关键所在。组织行为学的目标激励理论告诉我们，适当的企业目标是企业行为的重要激励因素。作为技术创新的主体，企业能够注重企业战略目标，表现出企业对长期收益的追求，而技术创新正是企业追求长期利益的一项核心的长期投资行为。企业选择怎样的创新资源，投入怎样的创新战略和创新模式，将受制于企业的战略目标。

(2)股份公司具有的积聚资金和追逐利润的本能，可以为企业的技术创新活动提供一定的经济实力的保证和动力，使企业有可能不断增加技术创新投入，从而使企业更具备技术创新的行为能力。

(3)股份公司还有利于企业家阶层的形成和崛起，有利于企业主动创新的企业家精神的培育，从而增强企业的创新愿望和创新意识。清华大学经济管理研究所的实证调查结果，也证明了新制企业(中外合资企业、股份制企业)比较国有企业而言，具有更强的创新主动性，更注重研究开发投入。

第九章　现代企业技术创新的制度保障与政策支持

一、制度创新与经济增长

正是鉴于技术创新之于经济增长和企业发展的重要作用，在人们的经济生活、社会生活与技术进步的联系日益紧密的今天，我们愈应进一步重视对技术创新的动力机制的研究与探讨，以保证技术创新活动能保有源源不断的活力。在有关技术创新动力的分析中，我们已简要提及了政策之于技术创新活动的动力支持，而在政策对于技术创新发挥动力作用的同时，与之相伴随的更深层次的动因还源于制度的创新。实际上，技术创新和制度创新是现代企业创新体系中不可分割的、相互联系、相互影响的两大重要方面。从一定意义上说，技术创新又是制度创新的结果。制度创新对于技术创新的影响作用至少体现在这样两个方面：一是通过界定产权，以保证使技术创新的私人收益率和社会收益率相接近；二是通过制定科学技术政策，对技术创新活动的运行加以引导。

1.制度创新与经济增长

熊彼特创新理论在着重阐述“技术创新”的同时，也提出了“实现任何一种工业的新的组织”这一创新内容。但他并未就这个问题进行专门论述。诺思和戴维斯率先在制度创新领域进行了实质性开拓。简要地讲，所谓制度创新就是引入一项新的制度安排。产权学派的奠基人科斯认为，在市场经济中，除了价格制度以外，政府的法律制度、企业的组织制度以及社会文化制度等属于生产的制度结构的东西，对市场经济的运转具有十分重要的意义。

诺思、戴维斯等人在经济史学的研究中，引入了凯恩斯主义宏观经济学的方法（包括国民经济核算法、经济增长要素分析法和经济计量法等），对经济增长因素的重新核算引发了对经济增长源泉的探究。

1973年，诺思和托马斯在《西方世界的兴起》一书中提出：“有效率的经济组织是经济增长的关键，一个有效率的经济组织在西欧的发展正是西方兴起的原因所在。”而有效率的经济组织的产生需要在制度上作出安排和确定产权以便对人的经济活力造成一种激励效应。一个社会如果没有实现经济增长，那就是因为该社会没有为经济方面的创新活动提供激励，也就是说，没有从制度方面去保证创新活动的行为主体应该得到的最低限度的报酬和好处。作为经济史学家，诺思教授对于产业革命的缜密观察，使他得出了产业革命是一系列制度创新的结果的结论。通常的观点是将技术创新、规模经济、教育和资本积累等看作是经济增长的源泉，可诺思认为它们本身就是增长。

罗森堡、小伯泽尔在《西方致富之路》一书中分析了经济发展的非经济因素和制度性原因。他们认为，西方的历史表明，实现持续经济增长的首要前提是，为技术和组织管理方面的创新提供一个合适的环境。西方经济的根本特点是对技术和组织管理方面的试验及组织形式的多样性所持的开放的态度。这个开放、宽松的体系的主要因素是“进行试验所必要的资源和权力的广泛分散，几乎没有政治和宗教对试验的限制，以及赏罚结合的刺激，即对试验成果广泛利用到经济上的成功给予丰厚的报偿，而对试验失败则予以严厉的处罚”。这表明，恰恰是先于技术创新的组织管理创新为前者的持续涌现和经济增长的决定性作用提供了体制保障。

我们认为，技术创新与制度创新两大系统构成一个互相联系、互相推进的有机整体，唯有它们整合在一起，才形成推动经济增长的现实力量。在这两大创新系统中，技术创新是形成物质生产力的直接因素，但技术创新要有一系列诱导机制，这些诱导力量的出现则是制度创新的结果。在新制度经济学中，制度是为人类设计的、构造着政治、经济和社会相互关系的一系列约束，其中包括非正式约束（道德约束、禁忌、习惯、传统和行为准则）和正式的法规（法令、产权）。

总之，制度创新与技术创新是密不可分的。技术创新具有内在的“冲动”，但只有在一定的制度保障下，技术创新才有可能性。

2.政府干预技术创新的理论依据

社会是由无数个各种各样的个体和组织所构成的。这些个体与组织以各自的方式从事各自的活动，

同时又在不断协调与其他个体和组织之间的关系。如果一个社会想保持生存所需的最低程度的稳定性，就要求个体活动具有高度的协调性。市场、企业及社会上许多组织正在以各自的方式发挥着某种协调功能，其中，政府是进行这种协调工作的最重要的机构之一。

第二次世界大战以后，科学技术革命对经济发展的巨大威力，使人们充分认识到技术创新的重要性。与此同时，建立在现代科学技术基础上的工业带来了诸如环境污染、生态破坏等影响人类生存发展的全球性问题。因此，全世界积极采取措施，一方面，发展科学技术，进行技术创新，以此推动经济和社会的发展；另一方面，对经济效益较好、社会效益差的创新加以限制。从20世纪70年代开始，一些工业发达的国家也提出了技术创新政策的概念，技术创新政策的研究和制订受到普遍重视。由此可见，技术创新政策的出现是有历史发展的必然性的。同时，技术创新是把新技术创造性地应用于生产，获得较好的经济效益和社会效益的过程，是技术与经济的相互统一。所以，企业技术创新要充分考虑到包括政治、文化、资源及各种政策的影响。各种政策是影响企业技术创新的非常重要的制度因素，一个好的政策对企业技术创新具有积极的推动作用，反之，则会具有阻碍作用。所以，为了给企业提供一个良好的技术创新的制度环境，国家或政府必须采取一定的措施，即制定一系列技术创新政策，以推动技术创新活动。

技术创新政策是政府制定的旨在促进工业技术创新而采取的各种直接和间接的措施。就其实质来说，技术创新政策是政府对技术创新活动的一种规范、限制和调节，是政府对技术创新活动的一种干预。

从企业的角度来说，企业技术创新的效益有正效益和负效益两种。在市场经济条件下，如果技术创新是负效益，那么企业不愿意、也不应该进行该项技术创新。因此，企业技术创新的积极性与技术创新的正效益成正比。当然，企业技术创新也受到企业的经济、技术实力的限制。因此，在具备经济和技术力量的条件下，企业获得正效益是企业技术创新的前提。

从国家和社会的角度来看，某项技术创新对一个企业来说会带来效益，对另一个企业来说则可能会是成本。即一项技术创新，企业获正效益，社会可能获正效益或负效益。企业获负效益，社会可能获负效益或正效益。这样，企业与社会之间可能出现了两种矛盾情况，即企业获正效益与社会获负效益的矛盾和企业获负效益与社会获正效益的矛盾。对此，国家或政府就要从全社会的福利或效益的观点规定或干预技术进步或技术创新。

我们可以对任何一项技术创新进行分析。设技术创新C的企业效益为：$g(C)=M_1-S_1$，社会效益为：$f(c)=M_2-S_2$，其中M_1，M_2分别为技术创新C的企业收益或社会收益，S_1，S_2分别为技术创新C的企业成本和社会成本。这样，g(c)、f(c)的分布情况如图4.9.1所示。

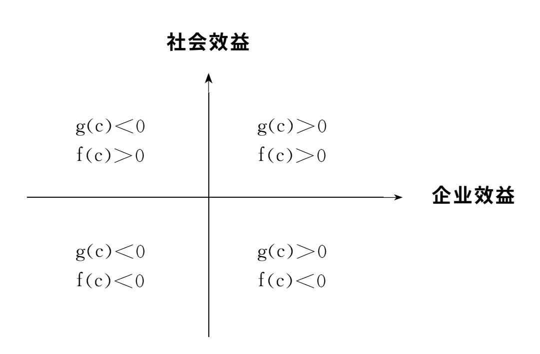


图4.9.1　企业效益与社会效益

在第一象限和第三象限内的g(c)和f(c)是一致的。第一象限是社会和企业共同期望和努力实现的理想状况。第三象限的任何一项技术创新C在现实中基本上是不能存在的，当然无需政府干预。第二象限和第四象限g(c)和f(c)处于矛盾状态，在第二象限中$g(c)<0$，$f(c)>0$，对社会有利可图，但对企

业无益，由于企业进行技术创新的基本要求是 g(c)>0，因此，企业是不会进行项目 C 的技术创新的。这时，政府就应通过一定的优惠政策，降低企业技术创新的成本，使 g(c)>0，这样，使 g(c)、f(c)通过政府干预转移到第一象限，促使 c 项目的技术创新顺利进行。在第四象限，g(c)>0，f(c)<0，显然 c 项目的技术创新对企业有利可图，但是，f(c)<0 对社会有害无益，政府就应通过各种手段或政策进行干预，使企业成本加大，从而使 g(c)<0，这样，使 g(c)、f(c)通过政府干预转移到第三象限，控制或抑制 c 项目的技术创新。

综上所述，政府制定技术创新政策必须以发展社会生产力，增进全社会福利或效益为出发点，采取一系列的措施，协调社会效益与企业效益的矛盾，即 g(c)与 f(c)的矛盾，其目的是促进能增进社会福利的技术创新顺利进行，控制或抑制不利于社会的技术创新。这是政府制定技术创新政策的基本理论依据或基础。

二、政府制定技术创新政策的原则和手段

1.政府制定技术创新政策的原则

政府制定技术创新政策不仅要以一定的理论为基础，而且为了给企业技术创新提供一个良好的政策环境，还必须遵循以下各项具体原则：

(1)科学技术政策与产业政策相结合。技术创新是把科学技术与经济结合起来的一种创造性活动。科学技术政策与产业政策的融合对于促进社会发展，对科学技术在经济中应用，推动政府、大学、研究机构以及企业之间的联系，建立多种科研生产联合体，以至于对有效地促进技术创新都有极其重大的作用。

(2)长远利益与短期利益相结合。技术创新政策是为了推动技术创新。为了使经济长期稳定地发展，就不仅要注重一般性的技术创新，获取眼前利益，而且要注意扶持眼前利益不大、长远利益较好的开创性的技术创新。更为重要的是技术创新政策要使技术创新持续甚至加快进行，这又要求政府要对企业外部的科学研究活动，特别是基础研究给予足够的支持，而基础研究是一项长期的工作。

(3)创新与扩散相结合。技术创新虽然给创新的企业带来良好的效益，但远不如技术创新的扩散所带来的社会效益。“使用新产品或改善产品所产生的最大效益却来自那些并不直接生产以上新产品或改善产品的工厂与企业。这是因为，原来工厂的那些产品与工艺一经传播到其他工厂与企业以后，可以使这些工厂与企业的产品提高质量、降低成本和增加产量。比起原创新企业的平均获利程度来，后来利用这些创新的部门能获利大约两倍以上。至于社会公众的全部收益，则很难用任何的精确度来计算，但估算起来是十分巨大的。”因此，技术创新政策既要保护创新企业的利益，更要加强技术创新的扩散，以求得更大的社会效益。

(4)直接干预与间接调节相结合。根据技术创新对工业经济影响程度的不同，技术创新政策所采取的手段与措施也不同。一般来说，对于关系到工业经济发展命脉的技术创新，即高技术产业、尖端技术产业，投资大、效益高的技术创新项目，国家要直接干预、重点扶持；对于一般性的技术创新，国家可采用间接的经济和法律等手段给予支持、激励或限制。

2.政府影响技术创新活动的政策手段

在工业化的国家中，政府长期以来一直实施为刺激经济繁荣和国家福利而设计的创新政策。这些政策手段主要有：

(1)政治。政府的国防战略、外交战略、经济发展战略、社会福利政策等都会对技术创新活动产生深远的影响。政府通过制定各种发展规划、地区政策、设立各种有关创新的激励机制，提供公共咨询服务、鼓励各种组织的联系与合并等措施，来对各种创新活动施加影响。

(2)财政。政府可以通过财政拨款、贷款、贷款担保、出口信贷、补贴、利润分享、提供设备或建筑物、提供各种服务等财政措施，创造一种相对有利的环境和条件，吸引企业和研究机构进行风险较大的技术创新活动。财政政策也可以限制某些创新活动的进行。

(3)税收。税收是国家调节经济的一个重要手段，同样是政府影响创新活动的十分有效的措施。许多国家利用公司税、个人税、工资税和税收补贴等税收手段，鼓励企业进行研究与开发投资，与大学和研究机构合作，积极开发新产品和新技术。

(4)法律法规。政府可通过制定有关的法律法规，影响创新的活动和环境，以及各种组织和个人在创新活动中的行为。与创新活动关系较密切的有科技进步法、生态环境法、专利法、卫生保健法、技术合同法以及垄断法等。

(5)科学技术。科学研究是技术发展的源头，为了支持本国的科学研究，政府(包括中央政府和地方政府)，通常采用的政策措施包括建立科学研究机

构、支持各种学会和专业协会、建立科学基金、制定科学研究计划、并为研究项目和研究机构提供经费等。

(6)信息。信息是技术创新的重要因素。政府及国家信息机构(图书馆、情报机构、各种大型的专业数据库等),在信息的收集、管理、分析和传播方面具有十分重要的作用。这方面的政策措施有:组建信息网络和信息中心;加强图书馆的情报服务功能;建立各种信息数据库和联机检索系统;向企业提供有关创新的咨询服务等。

(7)政府购买。技术创新的一个重要特征是不确定性,由此产生了创新活动的复杂性和高风险性。这种风险不仅表现在研究阶段和生产阶段,也会在市场销售阶段表现出来。而只有当创新成果达到商品性扩大的程度时,才能算是创新成功。政府的购买行为可以创造出一个特殊的市场——"政府市场",使那些很有发展前景而市场一时不能接受的创新成果,以及为了国家利益须保护起来的创新成果,能在这个特殊市场中完成创新的全过程。政府的购买措施,对一些市场发育不好、企业经济实力较弱的发展中国家的技术创新活动来说,可能是关系到创新成败的一个非常重要的因素。

(8)公共企业。在许多国家,政府管理着为数极少的公共企业。这些企业对创新活动的态度(对R&D的投入,对采用创新成果的积极性),常常对许多技术创新活动产生较大的影响。政府可以通过一些政策措施来调控公共企业的行为,进而达到对私营企业和市场的引导和调控,政府在这方面可以采取的政策手段有:促进公共企业的创新活动;建立新型的工业(如高技术产业);推动公共企业积极参与私人企业的创新活动;要求公共企业率先采用创新成果等。

(9)教育。技术创新活动是人的活动,没有充足的人才,就无法保证创新活动的成功及国家创新能力的增强。许多国家政府为了本国长远利益和近期利益,都在发展本国的教育事业方面采取了各种措施,促进后备创新人才的成长。例如,大力发展普通教育、高等教育、技术教育和成人教育,制定职业训练计划和人才交流计划,派遣本国青年到国外大学和企业进行高水平的研究工作等。

政府影响技术创新的政策手段还有很多,如在公共服务、商业政策、海外代理商等方面。

三、国外技术创新政策

由于世界各国的经济、文化、政治和发展阶段的不同,各国技术创新活动也各有不同,所以政府在促进技术创新活动中所处的地位和所采取的政策也不尽相同。

1.英国政府的政策与措施

英国是一个传统的世界大国,在科技方面也是如此。但在第二次世界大战以后,英国的工业竞争能力持续下降,其根本原因是整个社会和工业界的创新能力不足。所以,了解英国技术创新的障碍因素以及政府的政策措施具有重要的意义。

在美、日、德、法、英五国中,英国在P&D投入总额(1989年为70.18亿英镑)是最低的,而且在1975年～1987年间,民用R&D投入和工业自身对R&D的投入的年平均增长率也是最低的,分别为2.6%和4.5%,而最高的日本分别为7.9%和9.3%,这对英国的技术创新无异于釜底抽薪。但导致英国技术创新能力下降的不仅是投资不足的问题,更重要的是与投资不足互为因果的现存产品、生产模式的既得利益者习于守成的心态和产业、教育、社会对技术创新的冷漠态度。

20世纪80年代以后,英国实行了一系列提高技术创新能力的政策,主要包括:进行教育、文化改革,其目的是使与技术创新有关的各个方面发生根本变化,如增加教育的技术含量、奖励科研成果、尊重实践技能、热衷于新技术,善于向对手学习,将科技的优势转化为技术开发的优势,如建立和发展科学园区、鼓励大学以上学历的毕业生走向工业企业,促进大学与工业界的联系等。提高技术创新在工业中的地位,具体的措施有:设立研究和技术特别奖、支持公司挂靠大学、研究机构进行研究开发,帮助企业开发对所在行业有重大技术进步意义的新产品、新工艺,改进工业和金融的关系,使企业的技术创新得到金融界的理解和支持。

2.美国政府的政策和措施

美国技术创新的涉及面很广,最重要的调节手段是税收和法律。主要包括:

(1)税收优惠政策。①美国从1962年就开始允许公司对新设备的投资可直接冲抵其应纳的税额,这既有利于公司内部积累构成中未分配利润比重的增加,也为公司依靠自有资金扩大新设备投资创造了条件。为了使新设备尽快投入使用,美国政府规定只有新设备投入使用后,而不是购置时,公司方能享

受上述优惠。②降低公司所得税税率。美国1986年的税制方案为公司投资和技术创新活动创造了更有利的条件,进一步扩大了税收优惠。③实行特别的科研税收优惠。按规定,凡用于科学研究和试验的费用,公司可以作为日常生产费用,或者从应税所得中一次性地充分扣除,或者在若干年内从全部所得中扣除。④实行科研费用增长额税收冲抵,鼓励公司对科技开发研究的投资。

(2)完善的科技与技术创新的立法。美国国会对技术创新的环境、需求、供给制定了一系列的法律措施。包括:①知识产权及其法律保护(《专利法》、《商标法》等);②科技行政立法(如《国家科技政策、组织和重点法》);③科学进步基金会的立法(《国家科学基金法》);④促进科技进步的有关立法(《税收法》、《技术评估法》、《反托拉斯法》、《技术革新法》等);⑤促进高技术产业发展的有关立法(修改反托拉斯法、颁布《1984年国家合作研究法》、《1982年小企业创新研究法》、《1987年技术竞争力法》);⑥促进高新技术发展的有关立法(《国家超导体与竞争力法》、《信息自由法》等),这些法律的制定使美国科技的发展及其产业化的过程建立在科学管理的基础上,是美国科技水平高、工业技术含量高的秘诀之一。

3. 日本政府的政策和措施

战后日本工业技术发展的轨迹是:20世纪50年代以引进为主,60年代官民联合加强自主开发能力,70年代民间企业成为发展工业技术的主体,80年代加强对基础技术的研究开发。

日本政府在经济和技术开发政策的制定和实施过程中起着重要的作用。日本政府对于竞争和市场有很强的信心,为了促进技术创新,积极采取了许多措施。例如,不断努力鼓励人员和资源向高增长率和高生产率的部门流动,鼓励比较优越的领域加速发展,促进走下坡路或性能差的产业逐步停产。

20世纪80年代日本的眼光集中于向"技术立国"和"知识密集型产业"的方向稳步前进,向这一方向发展早在20世纪70年代就得到了强烈的支持,当时政府倡导的很多研究准备与日本产业合作,并制定计划,发展互补性的知识密集型产业。实施这些指导方针的责任主要由财政部和国际贸易工业部承担。财政部是资金的最后来源,它指导商业银行的工业借贷政策。为了维持和推动日本工业的发展,而且尽量降低商业风险,银行和其他投资者倾向于依靠财政部和贸易工业部的所得,这些收入是发展和创新的最为可靠的途径。

日本政府的很多政策和咨询过程是为了加强国家的工业技术基础而制定和设计的。日本政府经常与一些有关部门协调,制定了一些指导方针和目标,努力进一步刺激国家技术的发展,其重点是放在最现代化技术商业应用,而且越来越多地注意下一代技术的开发和商业化。

日本政府还采取各种措施促进技术的转让,便于企业取得新技术。主要措施有:制定法律,从财政、税收、金融各方面鼓励资助企业采用和开发新技术;设立各种中介机构,加强中间环节,促进技术流向民间企业;鼓励和组织政府、企业和大学之间进行合作,加强科研成果向大批量商业化生产转化。

四、我国的科学技术政策

关于技术创新政策的提法,在我国政策体系中至今还没有,当然也就不会有系统的技术创新政策。但是有关技术创新的政策内容还是有的,它主要包括在科学技术政策之中。我国政府认为,科学技术是第一生产力。现代科学技术是使中国经济建设走向新阶段的主要支柱,是提高劳动生产率的主要源泉。我国政府正在从对科学技术这一基本认识来建立科技政策和调整战略规划。

1. 我国的科技体制政策

近代世界科学技术发展史表明,作为生产关系的科技体制,必须适应和服务于科技生产力发展的需要,才能使科学技术的作用得到应有的发挥。否则,科技体制将阻碍科技生产力的发展。现在科学技术的迅猛发展,要求建立同这种发展变化迅速相适应的体制。近几年来,我国在积极改革原有的科技体制,以求能最大限度地解放科技生产力。

长期以来,中国的科技体制实行的是单一的计划模式。研究与开发力量主要集中在中央和地方所属的科研机构和高等学校,企业的研究与开发力量很小。该模式优点是便于集中力量,重点突破,但却带来科技同经济脱节,科技人员积极性不高等严重弊端。为了适应现代科技发展的新形势,适应建立市场经济的新模式,兴利除弊,1985年中国政府作出了关于科技体制改革的决定。依据该决定,这几年实行了一系列改革科技体制的政策。主要有如下五点:

(1)对于不同类型的科研机构,采取不同的经济管理办法,改变过去那种所有科研机构都吃国家大锅饭的状况。其中对技术开发类的机构(数量最大,共有3700多个,占机构总数的80%左右),国家逐步取消事业费,引导它们进入市场,通过担负企业、

社会上的任务取得收入，求得发展。对于基础性研究机构和社会公益、服务性机构（如图书情报、计量等），仍由国家支持，实行包干制；对国家重点科研项目，国家拨专款支持；对风险大的高技术开发，逐步实行风险投资的管理模式；对基础研究建立了国家自然科学基金制。

（2）开拓技术市场，努力实现技术成果商品化，改变过去那种技术成果不能当作商品出售，只能无偿转让的办法，使技术能像一般商品一样，进入市场自由出售，也可以把技术作为股份投资。这项改革政策大大解放了科技生产力。

（3）强化企业的技术开发和吸收能力，改变企业不重视科技的状况。据统计，1989 年中国有大中型企业 1 万家左右，有 1500 万名职工，其中从事技术开发的人员达 80 万人；有技术开发机构 500 多个，有 11 万名科学家和工程师在这些机构中工作。同时，国家制定了促进科研机构同企业建立密切关系的政策，使近万个科研生产联合组织相继建立起来，促进了科技同经济的结合，增强了企业的技术进步。

（4）放活科研机构，扩大自主权，改变过去那种对科研机构限制过多、捆得过死的状况。其具体的做法是扩大了科研机构的自主经营权，强化内部激励机制。同时鼓励有条件的科研机构，组建自己的科技先导型企业，开发新产品进行销售。实行允许、支持各类民办科技机构发展的政策，使民办科技成为我国科技队伍的一支生力军。

（5）实行放活科技人员的政策。近几年来，中国实行了一些放活科技人员的政策。例如，对专业技术人员（包括自然科学、技术科学、人文科学等人员），按贡献大小、工作任务轻重、水平高低等条件，实行专业技术职务制。我国还允许和支持科技人员在完成本职任务和不侵占本单位权益的前提下，从事业余兼职活动，取得合法收入。

2. 我国的科技投资政策

改革开放以来，我国企业逐步扩大了自主权，作为企业技术创新的资金来源，主要有财政拨款、专项贷款、自筹资金三大渠道。在建设社会主义市场经济过程中，企业成为独立的经济实体和市场竞争的主体，国有企业已不存在国家财政拨款，其技术创新的资金来源为银行贷款、自筹资金两大渠道。

技术创新资金的投入有企业的研究与开发费用和在政府研究机构和高校的研究开发费用。现在世界上把研究开发费用占国民生产总值的比例作为一项重要的科技指标来衡量一国对科技的重视程度。由于这是一个相对值，与一国的贫富无关。

主要工业发达国家的研究与开发费用占国民经济的总值比例已向 3%迈进。1990 年最高的是日本，达到 2.92%，其次是原联邦德国为 2.9%，美国为 2.8%。据有关统计和估算，从 20 世纪 50 年代到 70 年代初，我国的研究与开发经费和国民生产总值的比值长期在 0.5%的水平上徘徊。80 年代以后有所增加，但扣除非研究性的基本建设投资，真正用于研究与开发的经费也仍然很低。1986 年为 84.6 亿元，1987 年为 86.31 亿元。即使是在 90 年代，我国的研究与开发经费占国民生产总值的比例也仅达 1%左右。

对于技术创新的资金配置或投入问题，不仅要考虑研究与开发经费的总量投入，而且还要考虑合理调整研究与开发经费的配置或投入结构。一般来说，研究与发展机构分为企业、政府、大学和民营四类。这就牵涉到研究与开发经费在这四类机构中的合理分配问题。它反映了一个国家的研究与开发经费分配的重点和对工业技术创新经费投入的整体状况，以及一个国家的技术创新资金的经济实力。据统计，20 世纪 60 年代以来，发达国家企业的研究开发机构所使用的经费占总经费的比重都很高，最低也在 50%以上，最高竟达 73%。中国近几年增加了企业的研究与开发经费的投入，1987 年和 1988 年企业研究与开发经费占总经费的比重大约分别为 43%和 49%。可见，中国企业的研究与开发经费的投资比重还比较小。所以要赶上或超过世界先进水平，必须增加企业的研究与开发的投资比重。

随着国有企业股份制创新，还必须有相应的金融市场创新。金融市场是市场体系中的一个重要组成部分。目前，中国金融市场仅处于开创阶段，是一个不完全的市场，国家要进行相应的社会技术创新，包括金融场所的建立，管理机构、条例、法律的建设，尽快培育金融市场，使社会资金在市场机制中，达到优化配置，充分克服中国长期以来存在的企业研究与开发经费配置偏低的问题。

3. 我国的科技发展政策

进入 20 世纪 80 年代，我国政府就确定了“经济建设必须依靠科学技术，科学技术工作必须面向经济建设”的战略性的指导方针，又称为科技发展总政策。还明确了科技工作的首要任务是振兴国民经济和促进社会发展，这是主战场。同时，要充分注意跟踪和发展高技术，建立和发展高新技术产业；要继续加强基础研究和应用研究。简言之，我国的科技发展

政策分为如下三个层次安排部署科技工作:

第一个层次,直接为当前的经济建设和社会发展服务。即组织动员80%左右的科技人员进入经济建设和社会发展主战场,占有60%左右的研究和发展经费,直接为现代化建设做出贡献,以迅速提高工农业生产技术水平,推动传统产业的技术进步。在这个层次上主要组织实施“科技攻关计划”、“丰收计划”、“星火计划”、“国家科技成果重点推广计划”和“燎原计划”等。

第二个层次,跟踪世界高科技的发展趋势,选准有限目标,集中力量攻关,力争有所突破,推动高新技术及其产业的发展。这一方面,我国大约集中了10%的科技力量和20%的研究和发展经费。这个层次上主要是实施组织“863计划”和“火炬计划”。

第三个层次,加强基础性研究。集中了约10%研究力量,10%左右的研究和发展经费。1980年成立了国家自然科学基金委员会,对基础研究项目提供支持。国家还制定了基础研究计划,并加强了科技立法工作。我国近几年来颁布实施了《专利法》、《技术合同法》等政策法规,这就从法律上保证了科技进入经济的各种渠道的畅通。

第五篇　市场创新

第　五　篇

第一章 市场在哪里

一、中国走过的市场营销之路

当人们步入市场经济的时代，耳边听到最多的词，就是市场，因为市场紧紧左右着每一个人的工作和生活。企业营销人员不断地企盼自己的产品在市场中能够左右逢源，为广大顾客所喜爱，从而使企业销售目标得以实现，赢得良好的回报。顾客也期望能够在市场上买到称心如意的商品，以丰富日常之生活；工程技术人员急切地盼望能找到识别千里马的伯乐，同时又期待自己的技术成果为明智的企业所应用；而许多企业又求贤若渴，并急于嫁接能够带来效益的新技术；广大的服务行业，从饭店、旅游，到信息产业，天天盼望着有更多顾客的光临；而许多人又为寻找适合自己口味的服务和急需的信息到处奔波。这是一个充满矛盾的场所，买方和卖方相互交织，苦苦追寻，时常进行着角色的对换，不断碰撞之后，逐渐缩短彼此的距离，终于某些交易达成了，但更多的交易失败了。当卖方成功时，他们庆幸自己把握了市场的脉搏、顾客的心理，发现了适合企业的经营之道；而当他们失败时，发出的是这样的叹息：市场在哪里？

1. 1978 年之前的中国企业市场营销

中国的工商业历史上也曾有过辉煌的年代，中国的产品也曾被认为是一流的货物而远销海外。但在中国近代、特别是鸦片战争以来，中国的民族工商业却是在中国长期受外国势力的入侵和掠夺，以及战争频繁的背景下艰难发育的。由于长期受帝国主义的排斥，中国封建势力的阻挠及战争的破坏，到新中国成立之前中国的工商业已濒临崩溃的地步，经济基础十分薄弱。在此其间，尽管也有不少中国商人和企业家在市场上有过精彩的表演，给人留下深刻的印象，但是就总体而言，中国传统工商业者的市场营销受外界环境、自身实力和保守文化的影响，基本上是属于那种维持最基本生存的简单销售模式，缺乏长远的营销目标，也没有大规模的市场操作，与 19 世纪末 20 世纪初西方掀起的现代大工业的发展和大规模的市场营销活动有天壤之别。

从 1949 年到 1978 年 12 月党的十一届三中全会的召开，在这近 30 年的历程中，中国企业的管理体制大致经历了四次较大的变革，大体可分为四个阶段：①国民经济恢复时期(1949～1952)。政府没收了官僚资本，重点是变革企业组织机构和管理制度。实行民主改革运动和生产改革运动，提高广大职工的主人翁地位，发挥他们的生产积极性和主动性，迅速恢复和发展生产。因此政府迅速控制了整个国家的经济命脉，并通过手中所控制的各项资源来影响整个市场。许多小型的民族工商业基本上只能跟着大流走，尽管处于不同的历史社会环境，但它们机动的市场运作能力依然十分有限。②第一个五年计划期间(1953～1957)。通过对私有制的改造，几乎把我国所有的工商业全部掌握到了政府的手中，政府开始学习原苏联的计划经济模式，强调现代化大生产要求集中统一指挥，把整个国家的经济，包括投资、生产、消费全部纳入国家计划的轨道，用行政命令和行政方法开始管理经济。一方面，无论在国家宏观经济，还是在企业中推行计划管理，制定各种标准和定额，这确实促进了国家经济的发展；另一方面，高度集中的行政管理体制使我国的企业管理集中在工厂内部和现代管理，我国企业管理开始走向生产型管理，市场观念开始被人们淡忘。③"大跃进"和国民经济的重新恢复时期(1958～1965)。"大跃进"违背经济发展的客观规律，急躁冒进，对我国国民经济造成严重的破坏。然后政府进行国民经济调整，执行"调整、巩固、充实、提高"的八字方针和"工业七十条"，才使我国的国民经济和企业管理稍微恢复一点元气。但是"大跃进"和之后的调整，由于始终是"左"倾思想和僵硬的计划经济作为整个经济管理的指导思想，中国的企业越来越改变了其本来作为一个商品生产者和经营者的社会作用，而更彻底地成为国家计划经济下的一个生产单位，几乎丧失所有的决策权力，当然也根本无所谓市场营销问题。④"文化大革命"十年(1966～1976)。在这 10 年里，我国经济遭受严重破坏，企业管理混乱，效益极低，所有企业已面临崩溃的边缘。由于整个社会生产力极其低下，市场供应严重不足，除了进一步强调"计划"之外，事实上也无路可走。

因此，总结新中国前30年的历史，由于在国家宏观经济体制上强调社会主义经济必须是一种全国集中统一的经济体制，主要工业企业都由中央各部委直接领导，实行统一计划，形成了同社会生产力发展要求不相适应的僵化的模式。在企业管理体制上，政企职责不分，条块分割，忽视商品生产、价值规律和市场的作用。企业没有自主权，成为一些效率低下的“生产车间”，属于生产型导向，无需考虑市场问题、销售问题以及竞争问题。顾客的需求被漠视，人们的生活方式、消费水平全部纳入了国家计划的轨道。而这种状况只能是在相当低的经济水平下运作，企业没有活力，职工没有积极性，整个国家经济停滞不前。

2.1978年～1984年，由生产型向生产经营型的转变

1978年党的十一届三中全会，确立全党工作的重点转移到社会主义现代化建设上来，会议指出："现在我国经济管理体制的一个严重缺点是权力过于集中，应该有领导地大胆下放，让地方和工农业企业在国家统一计划的指导下有更多的经营管理自主权。"

企业管理体制改革的第一步是扩大企业自主权，使企业真正成为在国家计划指导下相对独立地进行生产经营活动的商品生产者。这一过程大体包括：实行利润留成，相应地扩大企业在计划安排、产品销售、扩大再生产等方面的权力；实行独立核算，以税代利，自负盈亏。与企业市场销售有直接相关的情况是：企业在保证完成国家计划任务的前提下，可以自行按照国内市场和国际市场的需要，挖掘企业潜力、组织增产增收，接受来料加工等；可以自销商业、物资、供销部门不收购的产品和展销新产品。由于开始提出以需定产，强调产品在国内外市场上的竞争能力，企业开始关心产品销售、注意市场变化。有些走在前列的企业开始在了解市场的基础上，调整产品结构，增加花色品种以适应市场。

1980年，中央开始推行工业经济责任制，实行利润包干，进而把这种经济责任制落实到企业内部的各项工作中去，从而大大改变了吃“大锅饭”的现象，调动了各方面的积极性。尽管在推行经济责任制的过程中，由于长期计划经济所延续下来的许多问题，造成“苦乐不均”的情况普遍存在，企业管理的基础工作和经营管理水平依然与人们的期望有很大的差距，但是，现实的经济利益依然使人们切实开始认识到按社会需求组织生产的重要性，认识到了企业的生产经营活动必须努力降低成本，提高经济效益。

所有以上的实践归根于在理论上明确了：①社会主义生产是在计划指导下的商品生产，而不是简单的产品生产；社会各成员之间的交换依然是商品买卖、等价交换。②市场调节机制，包括价值规律、供求规律依然是整个社会经济活动中的重要组成部分；发展社会主义经济必须把计划调节与市场调节加以有机结合。③竞争是商品经济固有的。只有通过竞争，才能促进企业不断改进生产技术，改善经营管理和降低各种消耗，提高产品质量，增加花色品种，促进劳动生产率的提高。④多种所有制并存在现阶段是不可避免的，劳动还是人们谋生的手段。只有使企业有一定的经营自主权，才能使企业明确责、权、利，以便实现客观上存在的各个企业和职工不同的物质利益。

上述在理论和实践上的各种探索，归根到底是要求中国的企业由纯粹生产型开始向生产经营型转变；中国企业在1949年以后，第一次开始体会市场、竞争、价格、成本、质量这些市场营销基本概念的分量，因为这毕竟与人们口袋里的皮夹发生了某种关系，尽管当时这种市场经营的范围十分狭窄，企业有限的经营活动依然必须在国家计划的指导之下，表面上给予企业的多项权力（1984年5月《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》）中有10项自主权，包括：①生产经营计划权；②产品销售权；③产品价格权；④物资选购权；⑤资金使用权；⑥生产处置权；⑦机构设置权；⑧人事劳动管理权；⑨工资资金使用权；⑩联合经营权。这些权力不一定得到落实，但无论如何企业第一次在理论上，可以开始相对的自主经营，或者说可以自己掌握一部分自己的命运。人们认识到要改变自己的命运，关键是能否生产出适销对路的产品来，以满足市场的需要。

总结这一阶段中国企业的生产经营状况：

（1）人们开始意识到市场营销的一些最基本概念：市场需求、价值规律、市场竞争、成本控制、产品开发、质量控制等等。

（2）由于长期计划经济的影响和市场供应的严重不足，整个市场处于严重饥饿的状态之中，再加以中国尚没有开放，因此，中国的企业还没有感觉到真正的市场压力。所谓企业经营无非是在完成国家计划的情况下，额外地多生产一些产品或增加几个品种，而这些增加的商品，基本不愁市场的销路。所以，除了要进行一些相当简单的市场调查和派很少数量的人员联系一下传统的经销单位之外，其他市场营

销手段基本上还没有应用。

(3)企业销售工作刚刚起步,大部分的企业没有负责销售的专门机构,更没有专业人员。最早的时候,有些企业只是把原来的供应科,改成供销科,或者连名字也没改,只是在这一部门挑选了一个人负责一下企业的销售工作,而这些人员也几乎没有接受过销售专业知识的训练。

(4)整个社会也尚不具备让企业正式开始实施市场营销的环境。一方面,因为企业的各项自主权很大部分没有到位,国家依然牢牢地控制着大部分产品的供应和销售,并依然通过各种行政手段管理市场的各个要素;另一方面,各种其他客观条件很不成熟,如缺乏市场营销专业人员,流通渠道僵硬,营销中介服务机构几乎没有,消费者消费水平很低等。

(5)整个社会的经济依然是以计划经济为主,人们的思想观念和行为方式几乎仍然停留在过去的时代。一方面,企业管理者无论是在思想认识上,还是在具体工作的压力和动机上,都对企业销售工作不够重视;另一方面,当时社会上对许多问题没有较为一致的意见,姓"资"姓"社"的争论时常发生,这也必然影响到企业的各种行为,阻碍企业市场营销的进一步发展。

3.1984年～1992年,由生产经营型向销售主导型的转变

1984年的党的十二届三中全会通过《中共中央关于经济体制改革的决定》,明确指出:社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济。这标志着以城市为中心的中国经济体制改革正式展开,改革开放成为国家经济运作的主旋律。1986年,国务院发布了《关于深化企业改革增强企业活力的若干规定》,要求在外部放权让利的基础上,企业改革进入以建立和完善企业内部经营机制为重点的深化企业改革的新阶段,而这一新阶段的中心任务就是要转变企业经营机制,把中国的企业,特别是国有企业改造成为具有自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展能力的独立的社会主义商品生产者和经营者。

在这八年多的时间里,尽管改革的道路曲曲折折,有起有落,但是中国的面貌还是发生了翻天覆地的变化。从总体方向上看,中国企业改革所走过的道路,是中国企业从计划经济的影响中慢慢解脱出来,不断地走向市场成为一个相对独立的商品生产者和经营者的过程。这可以从以下几方面现象中得到证明。

(1)政府大大缩减了国家计划的范围,除了有关国计民生的重要产品之外,绝大部分的消费类产品和工业产品完全放开,由市场机制来调节供需。例如:在工业方面,由国家计委管理的指令性计划产品从1979年的300多种减少到1990年的30种左右;国家统配物资从1979年规定的256种减少到1990年的25种。

(2)企业的自主权大大增加。这几年中先后发布了13个文件、97条扩权的规定,明确了企业作为相对独立的商品生产者和经营者应有的责任、权限和利益。从总体上讲,企业自身有权根据市场的变化,决定自己的产品品种、结构,产品价格和产品经营方式,乃至于通过技术改造和投资来改变目前的生产经营规模和结构,同时将企业的经营效果与有关人员的收入相结合,从而调动了广大企业管理者和企业职工的积极性,也为他们增强市场意识、调整自己传统的思维模式和行为规范提供了基础和动力。

(3)市场环境发生了巨大的变化。一方面,主要的市场参与者发生了变化,不同所有制、不同类型的市场供应者纷纷涌现,这里包括生机勃勃、无拘无束的私营经济、集体经济,也包括经验丰富、实力雄厚的国际性跨国企业。就工业总产值而言(见表5.1.1),各种经济成分在全国工业产值中所占的比例变化显著。这意味着在经济发展的同时,市场经营者之间的相互竞争大大加强,一二种产品垄断市场、不愁销售的时代一去不复返了。同时,市场另一端的消费者地位在市场上得到大大的提高。全国居民收入、消费和储蓄的水平都有了大幅度的提高(见表5.1.2),引起了市场消费结构的很大变化,人们在吃、穿、住基本得到满足的情况下,开始追求更高品质的生活享受,体现在家用电器不断普及和文化娱乐开支的大大增加等。由于市场供应的丰富,消费者用越来越挑剔的眼光来审视市场上各种各样的商品,挑选自己喜爱的产品,要求也越来越高,导致中国市场细分化的不断加强,给市场供应者以机会和挑战。

表 5.1.1　1978 年至 1992 年全国工业总产值及各种经济成分所占比例

单位：百万元

年份	工业总产值	国有工业		集体工业		城乡个体工业		其他经济类型	
		产值	占总产值比例	产值	占总产值比例	产值	占总产值比例	产值	占总产值比例
1978	4237.0	3289.1	77.63%	947.22	22.36%				
1984	7617.3	5262.7	69.09%	2263.09	29.71%	14.8	0.19%	76.7	1.01%
1992	37065.7	17824.1	48.09%	14101.19	38.04%	2506.8	6.76%	2633.5	7.12%

表 5.1.2　1978 年至 1992 年全国居民收入、消费、储蓄情况表

单位：元

项目＼年份	1978	1985	1990	1993
农村居民家庭人均纯收入（元）	133.6	397.6	686.3	921.6
城镇居民家庭人均纯收入（元）	343.6	685	1387	2337
职工年平均工资（元）	615	1148	2140	3377
全国居民消费水平（元）	184	437	803	1331
城乡居民年底储蓄存款余额（元）	210.6	1622.6	7034.2	15203.5
平均每人储蓄存款余额（元）	21.88	153.29	615.24	1282.91

另一方面，随着中国经济的发展，市场运作机制和市场供应都有了明显的改善。这表现在国家更多通过各项政策和法令来构建市场规范，引导市场而不是直接地去控制企业各项具体工作，国家引导市场，市场引导企业，为企业市场销售提供服务的机构不断增加，例如，各种市场信息机构、实物流通的服务机构和各种交易市场；市场容量和市场广度大大扩大，流通渠道大大增多；市场供应有极大的提高，GNP 由 1978 年的 3624.1 亿元，1984 年的 7204.8 亿元，增加到 1992 年的 26651.4 亿元，市场供需矛盾得到大大缓解，在某些产品品种和某些市场上甚至于出现了供过于求的局面。

以上三个方面的巨大社会变化，迫使中国各类企业，特别是国有企业必须改变经营机制，通过市场寻生存、求发展。这其中企业经营管理工作最大的改变是市场销售问题逐渐成为核心问题，企业从生产经营型转向销售主导型，其表现如下：

（1）市场销售意识全面提升。在明确社会主义有计划商品经济的前提下，原来依靠政府统购包销，不需要关心市场的情况不再存在了。市场销售成为企业领导关心的头等大事，以市场为龙头的经营观念被普遍接受。市场营销的知识得到广泛的传播，为人们逐步了解和认识，并尝试着运用到实践中去。

（2）企业负责市场销售的专门机构纷纷建立和恢复，一大批的企业人员成为专职市场销售人员。销售部门、销售人员在企业中的地位得到极大的提高，尽管人们的市场意识和专业知识从现在的眼光来看依然存在很多不足，但他们边学习、边实践，勇于根据不同的市场情况进行大胆的探索。在那些年中，我们可以发现各企业的销售人员往往是企业和市场最活跃的分子，他们凭着勤奋的干劲，走南闯北，广交朋友，广开门路，组织各种销售活动，帮助企业回笼资金，为自己的企业打开市场立下汗马功劳。其中也有不少销售人员由于缺乏专业知识和经验，市场销

售活动不规范、不科学，造成许多问题。更有甚者，趁市场双轨制、市场秩序混乱之际，从中大发不义之财，反映出中国企业销售人员的综合素质亟待提高的客观事实。

(3)企业开始认识和运用一部分现代市场营销的工具，组织一部分现代市场营销活动。例如：组织市场调研；生产适销对路的产品；广开销售渠道并有意识地控制流通渠道；根据市场行情和客户情况制定不同的价格策略；利用广告、人员推销、营业推广等。所以，中国市场的销售活动，比以前丰富了很多，范围也广了很多，这一方面是中国企业销售人员不断实践的结果，同时也是改革开放之后，国外的企业以及他们在中国的独资、合资企业示范的结果。

(4)这一阶段中国企业的营销实践有了长足的进步，但人们毕竟刚刚从计划经济中走出来，第一次学习和实践现代企业营销，对现代市场、现代顾客、现代营销工作缺乏深刻的认识，再加上我们本身的市场机制、市场法规仍然存在严重的问题，因此，这一阶段中国企业的市场营销是一种销售主导型的。它体现在以下几个方面：

①顾客导向的营销观念还没有完全树立起来。销售的任务主要是如何把企业生产的产品卖出去，有的时候为了卖出产品甚至可以根本不考虑顾客的利益。例如：采用欺骗性的宣传，或为了降低成本以次充好等等。

②市场销售活动尽管丰富多彩，但由于各方面的原因，许多企业的销售行为不规范、不科学，有的甚至于违法乱纪，坑害顾客。例如：制造假冒伪劣产品，采取不正当的竞争手段。

③企业市场营销往往是零散、单向、缺乏计划性。由于企业刚刚开始市场营销实践，对市场规律、顾客的要求认识比较肤浅，造成企业营销方面最大的问题就是缺乏长远的市场目标，总是更多地侧重于解决眼前所遇到的市场销售问题。这些问题可能是：已有产品的销售不畅；如何打开某一局部市场；怎样疏通流通渠道；如何搞好淡季销售；怎样回笼资金等等，人们也并不追究造成这些问题的根本性原因是什么，而是就事论事讨论解决方案，所以大部分的企业营销活动没有章法，不遵守现代市场营销活动的基本规律，短期行为严重。

④衡量企业营销活动的标准不全面，大部分企业以卖出产品为唯一的考核依据，而忽略企业营销活动给整个社会带来的综合性影响。例如：许多企业的生产经营活动给环境带来了严重的污染，破坏了生态环境；有些产品的销售或销售方法助长了某些社会不良现象。

⑤销售工作尽管引起人们的重视，也被称为企业管理的中心工作，但是，市场营销似乎还只是企业领导和销售部门的工作，而没有渗透到企业其他各项工作中去，因此，企业销售工作往往与企业其他各项工作相脱节，相互之间的矛盾时有发生，而且相互的沟通非常困难，这大大影响整个企业的营销实力和效率。

4. 1992 年至今，由销售主导型向营销型转变

1992 年党的十四大在总结过去十多年改革经验的基础上，明确指出：我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。而且这一目标后来又写进了新党章和宪法。这是我党对社会主义理论的又一新发展和新贡献，对于我国社会主义现代化建设事业具有重大而深远的意义。

正如邓小平所说："社会主义的市场经济方法基本上和资本主义相似。"也就是说它有着一般市场经济的基本共性，包括：①承认个人和企业等市场主体的独立性，它们自主地作出经济决策，独立承担决策的经济风险；②建立起具有竞争性的市场体系，由市场形成价格，保证各种商品和生产要素的自由流动，由市场对资源配置起基础性的作用；③建立起有效的宏观经济调控机构，对市场运行实行导向和管理，弥补市场经济本身的弱点和缺陷；④必须有完备的经济法规，保证经济运行的法制化；⑤要遵守国际经济中通行的规则和惯例。

在整个改革目标明确，并且对市场经济基本达成共性认识的基础上，中国的企业，特别是中国公有制经济主力军的国有企业必须彻底转换经营机制。建立产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，才能在市场经济的条件下得以生存和发展。

当然，要使得现代企业制度真正建立起来，要使我们的企业完全成为市场经济海洋里的蛟龙，依然需要不短的时间，因为当前国有企业所存在的许多问题是长期的历史遗留问题。例如：产权问题、冗员问题、技术改造问题、债务问题、企业办社会问题等，这些问题的解决有赖于整个社会各方面改革的配套进行，也有赖于企业自身不断的努力。而在这几年中，大部分的企业认识到，企业许多问题的解决关键是解决市场营销问题，因为解决了市场营销问题，企业的经济效益就会有极大的改善，企业的实力就可以大大增强，各种问题的解决就会有较大的回旋余

地。所以，无论是企业外部还是企业内部的压力，全面的市场营销活动这几年来得到广泛的开展，特别是在一部分思想解放，机制灵活，行动果断的国有企业中更是取得了令人瞩目的成绩，应该说中国企业的现代市场营销阶段正在到来。

（1）许多现代先进的市场营销观念正在为人们所理解和接受，并主动地运用到企业市场营销的实践中去，人们认识到顾客才是真正的市场主人，他们是企业的衣食父母。企业市场营销的根本目的是如何满足顾客的需要，包括他们的潜在需要，并能根据顾客的需要开发产品，设计产品销售的具体方式、方法。人们也认识到一个企业要想真正地长久地占领市场，赢得人们的支持，必须在生产优质产品的同时，强烈地维护自己的信誉和树立良好的企业形象，因此，企业必须考虑市场营销过程中对社会造成的各方面影响。例如：上海某一食品厂在他们的冷饮包装上注明：请不要乱丢纸屑！在销售产品的同时，表现出强烈的社会责任感。

（2）企业市场营销工作的核心地位得到进一步的确立。一方面，大部分企业进一步扩充和加强企业营销的人员配备和机构建设，使营销队伍的力量不断增强。例如，无锡小天鹅电器有限公司的销售服务人员从1989年的十几个人，增加到现在的350人左右，占全厂职工的25%。另一方面，不少企业调整传统的企业组织结构和运作方式，以便让市场营销工作与企业运作的其他各部门、各环节加以更有机的结合，真正体现企业各项工作必须围绕市场这一中心。例如：上海华通开关厂将销售人员、科研人员、生产人员建立成一种矩阵式结构，以便他们相互之间的沟通和配合，提高市场反应能力和市场竞争能力。企业的市场计划成为企业其他各项计划工作的指导，这与传统的企业管理模式有着巨大的差别。

（3）企业市场营销工作的质量有了较大的提高，科学性得到加强。人们在注重市场信息的同时，改变过去销售工作中零敲碎打的工作作风，力争将市场营销的各项功能加以整体的设计，并使各项工作更具有针对性和计划性，从而逐渐摆脱短期行为的束缚，以更长远的眼光制定各自的市场目标。而且不少企业往往出手不凡，以胆识和魄力取得优异的成果。例如：上海家用化学品公司在强手如林的国内化妆品市场竞争中，围绕品牌战略，闯出了国产化妆品的一片新天地。又如：李宁牌运动服充分利用名人效应将各系列产品的开发和销售进行正确的定位，迅速占领了市场，创造了一个优质体育用品的良好形象。

（4）企业市场或销售人员的素质有了较大的提高。通过几年的实践，营销人员的经验大为丰富。许多企业认识到市场营销人员光有刻苦耐劳的精神还是远远不能适应现代市场竞争的要求，必须具备较高的文化素养和专业知识，才能在激烈的市场竞争中头脑清醒，反应灵敏，行动果敢，为企业树立良好的形象。例如：无锡小天鹅电器有限公司350多个销售服务人员中，70%具有大专以上学历，正是这支高素质的销售队伍，为小天鹅全自动洗衣机占领中国市场的42%起到了关键性的作用。

（5）中国企业的营销实力在这几年中大大增强。一方面，不少优秀的中国企业随着自身的发展，能很好地结合中国的国情，创造出一系列独特的营销思想和营销方法，在同国际国内竞争对手的较量中，发挥出色、成绩显著。另一方面，不少中国企业已经不满足于国内市场，而把营销范围扩大到世界各主要市场；有的甚至已不满足于简单的出口或设立销售公司，而是直接在海外投资，举办实业，大力开拓国际市场，这意味着中国企业参与国际竞争的新时代已经到来。

以上只是表明中国企业市场营销发展的一种总体趋势。仔细分析现状，除了许多带来了先进的营销理念和营销方法的外商企业，以及部分中国的优秀企业之外，许多中国企业，特别是国有企业由于各种原因在市场竞争中步步败退，处境十分艰难，即使是那些比较优秀的企业也是困难诸多。面对日益开放、国际化的市场环境，面对日益成熟的顾客，面对变化速度不断加快的形势，急需进一步提高中国企业的营销能力。

二、中国企业市场营销面临的挑战

中国的经济发展已经取得了巨大的成就，经过80年代以来3个五年计划的努力，原定到2000年国民生产总值比1980年翻两番的任务，已于1995年提前完成。在这十多年中，中国无论在政治、经济领域，还是在社会文化、物质技术领域均发生了翻天覆地的变化，为到2000年实现人均国民生产总值比1980年翻两番，2010年国民生产总值比2000年再翻一番奠定了良好的基础。这无疑为中国企业市场营销水平的提高提供了广阔的舞台和良好的机遇，同时也带来了艰巨的挑战。特别是在经济高速发展的同时，我们面临整个国家的经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，经济增长方式从粗放型向集约型转变的过程。如何真正建

立现代企业制度,在一个更为开放、竞争激烈的环境中,谋求中国企业市场竞争能力的提高,更是一篇需要认真思考的文章,而其中如何进一步提高企业市场营销能力是这篇文章的关键所在。

有效提高中国企业市场营销能力,首先必须对中国企业所面临的市场营销的内、外环境有一个清晰的认识,然后才能找到适合的发展道路。我们无意对营销环境的每一项内容详细讨论,只想提请人们注意当前企业市场营销面临的挑战。

1. 经济增长和经济波动性的挑战

改革以来中国经济增长速度相当高,在世界上是经济增长最快的国家之一。但是中国经济发展的另一个特点是,时而大起,时而大落。改革以来中国经济增长已出现了四起三落,目前仍处于第四落(见表 5.1.3)。每次经济周期都出现扩张期和收缩期,对应于国家"经济过热"和"经济过冷"。平均每五年一次经济短周期。而整个经济的波动伴随着价格波动,以及生产波动、投资波动、消费波动、工资波动、货币波动、信贷波动、商业库存波动、外贸波动、财政收支波动。所以,从经济复生、经济繁荣到经济调整、经济衰退的中国经济的周期发展,被人形象地比喻为"看他起高楼,看他楼塌了"。

这种高速增长的周期性经济波动,给我们企业的市场营销工作带来了很大的难度。一方面,按照国家已经制定的宏观经济目标,在今后的几年中,我国经济希望依然保持每年 8%左右的高速增长,中国总体的市场容量和市场范围也依然将大幅度提高。从过去的经验来看,1978 年中国社会消费品零售总额为 1264.9 亿元,而到了 1994 年已为 16264.7 亿元,为 1978 年的 12.87 倍,这显然是刺激经济成长、刺激投资增长的重要影响因素。而且这种市场容量和市场范围的扩大,往往伴随着市场需求层次的不断提高,即市场产品的更新换代、产品品种的多样化和产品质量的提高。从这一角度来讲,中国的企业完全可以根据其他发达国家走过的道路(即根据经济发展到一定时期可能产生的各种市场需求情况),结合中国的国情和现代技术的进步,进行产品开发和市场营销的其他各项准备工作,做到有备无患。

表 5.1.3　1977 年至 1994 年中国经济指标成长率(%)

年　份	GDP 增长率	通货膨胀率	工业总产值增长率	投资增长率
1977	8.2	2.0	14.6	4.7
1978	11.7	0.7	13.5	
1979	7.6	2.0	8.8	
1980	7.9	6.0	9.3	
1981	4.4	2.4	4.3	
1982	8.8	1.9	7.8	28.0
1983	10.4	1.5	11.2	16.2
1884	14.7	2.8	16.3	28.2
1985	12.8	8.8	21.4	38.8
1986	8.1	6.0	11.7	18.7
1987	11.1	7.3	17.7	20.6
1988	11.3	18.5	20.8	23.5
1989	4.3	17.8	8.5	—8.0
1990	3.9	2.1	7.8	7.5
1991	8.0	2.9	14.5	23.8

1992	13.2	5.4	27.5	42.6
1993	13.4	13.2	28.0	50.6
1994	11.5	21	21.0	31.0

但另外一方面,由于我们的经济发展带有明显的周期性,从而对企业产品开发工作和其他各项投入带来了较大的困难,因为企业一旦投入,资本就沉淀下来,如果不能适时产生市场效果,就有可能影响到企业的正常运作,企业经营管理的均衡性会遭到破坏,造成循环系统不良而面临困境。因此,这种周期性的经济波动要求我们的市场营销工作既要充分考虑经济增长的总体趋势,又要注意经济波动的变化情况,选择合理的时机进行投入,以避免周期性波动所带来的风险,争取在一个相对较短的时期里产出效益,保持企业良性循环,不断成长。

2. 市场发展不平衡的挑战

中国国情的基本特点之一是地区差异大,发展不平衡。据中国科学院国情分析研究小组研究,中国是世界上自然地理、经济社会、人口资源差异最大的国家之一。主要表现为:东西部发展水准差距大,突出反映在沿海和内地的差异上;南北之间的发展水准差异较小,但结构性差异较大。改革以来,中国各地区发展不平衡性尤为明显,地区间的经济差距迅速扩大,每人平均收入绝对差距急剧扩大。不仅从省级看,地区每人平均收入差距十分明显,而且在一个省区内部每人平均收入差距也很大,县区级经济差距则更为悬殊。1992 年广东省珠海市每人平均 GDP 为 28400 元,居全国首位,相当于全国平均水平的 13.6 倍;贵州省晴隆县每人平均 GDP 为 311 元,相当于全国平均水平的 15.8%;珠海市区每人平均 GDP 相当于晴隆县的 85.9 倍,绝对差距为 28089 元。著名学者胡鞍钢先生的调查表明:未来 10 年左右,发达地区与低度开发地区经济差距将继续扩大。这种差距扩大的趋势目前并没有停止甚至还有进一步发展的势头。

造成地区间差异扩大的原因是多方面的:①自然地理因素的制约,交通设施不足,相对闭塞;②发展起点低下的制约;③市场失效自发促进地区发展差距扩大,包括各种生产要素自发地向发达地区倾斜的影响;④政策失效加剧差距扩大,往往发达地区能享受各种政策优惠;⑤不同经济发展模式的影响,解决低收入地区往往以农业作为本地区主要的经济支柱。要解决以上问题决不是短期能行的。

经济发展水平的巨大差异,必然带来市场的不平衡,这里包括了市场容量的不平衡,市场需求层次的不平衡,市场发育程度的不平衡以及市场发展速度的不平衡等。这种不平衡的状况,既为中国各种类型、各种发展水平的企业开发各自的市场营销活动提供了舞台,同时,也对许多企业组织全国性市场,进行统一的市场营销活动带来了相当的困难。如:如何决策企业的品种结构满足不同市场的需求;如何根据不同市场的特殊要求和发展趋势,开发新产品;如何根据各市场的实际情况跨越各种障碍,组织流通渠道和促销方式。这种在不平稳的市场环境中组织市场的要求,无疑是对发展中的中国企业市场营销能力的一次考验,需要企业在营销理念、资源分配和销售策略上有充分的调整准备;需要企业市场营销人员能充分认识其复杂性并灵活应变,只有这样才能在市场竞争中处于主动的地位。

3. 社会阶层和社会群体明细化的挑战

在社会经济进步,广大人民生活水平普遍提高的同时,原来平均化程度很高,人民生活方式雷同的中国社会已经开始产生裂变。不同的人由于能力不同,机遇不同,努力不同,受教育程度的不同,个性不同,乃至于出身不同,背景不同,彼此慢慢地拉开差距,分别进入不同的社会阶层和社会群体。这种社会阶层和群体的形成往往使人们的收入差距逐渐地扩大。据上海的一个统计资料表明:1995 年高收入户人均月生活费收入是低收入户的 4 倍,高低收入户之间的差距由 1994 年的 689.35 元扩大到 823.53 元,高低差距为 19.5%。如果从全国的范围来考察的话,人们收入的差距将更大。收入差距拉开之后,不同社会阶层的消费水平也拉开了;另外,不同的社会阶层和人在思维方式、行为准则、生活态度、个人偏好等方面也同样存在较大的差距。所以,今天的中国社会如果按不同的标准去进行衡量,可以发现不同的社会群体和阶层,如从经济收入来讲,可分成高收入阶层、中等收入阶层和低收入阶层;又如从人们的思维方式来讲,可以分成传统型、现代型以及介于二者之间的中间型;再如从人们的追求来分,有的人

以追求金钱为最重要的目标,有的人则追求个人的成就感和满足感,有的人追求对社会的奉献,也有的人追求个人生活的品味等等。笔者以为多层次社会阶层和多种类型社会群体是社会进步的一个重要标志,它意味着中国社会的社会结构正在起变化,以及由此引起整个社会的价值观念、行为准则、思维方式都变得更为多姿多彩,更具有包容性,更加文明。

这种社会结构的变革,必然引起中国市场结构的变化,并对中国企业的市场营销行为产生影响。因为,1949 年新中国建立之后,实行中央集权的计划经济模式,无论在社会生产领域,还是在人们的社会生活领域,这种模式都打下了深深的烙印。在市场上和人们生活中最重要的表现就是人们收入的平均主义倾向,人们生活方式和消费结构的严重雷同化,这是计划经济模式下的典型特征。而大部分的中国企业在相当长的时间里,习惯于这种市场状况,习惯于大批量、少品种、低质量、少特色的经营方式。这十多年来,市场情况变化之快确实大大超过了人们的预料,使许多人感到束手无策,跟不上这种加速度的发展。

尽管从 1984 年开始,中国的企业开始逐步改变其经营机制,向市场需求靠拢,向满足顾客需要的发展方向努力,但要跟上这种社会结构的裂变,必须从根本上改变传统的企业经营模式,将整个企业的工作真正转向市场,转向顾客,并能不断地把握市场发展的走势。这意味着企业必须从深层次上进行投资方向、技术设备、产品结构、市场定位、销售方式、组织机构、人员配置等全方位的调整,这显然是一项艰难的工作。特别是中国企业要从传统的工作方式方法中解脱出来更是十分不易,各个环节上的工作都不能放过,需要有相当长的时间和正确的理论指导。

4. 卖方市场向买方市场转变,顾客成熟度提高的挑战

我们正处在由卖方市场逐步向买方市场转变的过程中,随着社会生产力的不断提高,各类产品的市场竞争程度越来越高。“皇帝女儿不愁嫁”的局面一去不复返。特别是在不少产品市场上,已经明显地出现了供过于求的市场状况,如:中国的许多家电产品市场等。这种情况在过去的几十年里是从来没有过的。

而中国的广大消费者也已经逐步改变了盲目、轻信、排浪式的消费习惯和行为方式,变得更为理智,更为挑剔,更加追求个性,更会选择时机,因此要想打动他们和企业合作,向着经营者所希望的方向行为的确不易,生意难做是当前市场营销者的普遍感叹。

要在众多的市场竞争中脱颖而出,赢得顾客的信任和喜爱,企业必须在市场上树立良好的形象,建立独特的产品和服务特色,应用强有力和具有吸引力的销售策略,最根本的依然是如何满足顾客不断增长和变化的需要。而这一挑战我们在过去从来没有遇到过,需要人们用新的思路,大胆创新全新的企业市场模式。

5. 国内市场与国际市场接轨的挑战

改革开放的经济政策,意味着我们的国门已经打开,我们既要请进来,吸引国际资本到中国投资,从而引进资本、引进技术、引进先进的产品,以填补国内空白和不足;另外,我们也走出去,全方位地开拓国际市场,让中国企业参与国际市场的竞争。实行这种政策十多年来,我国经济与世界经济的融合度有了大幅度的提高,进出口贸易在 GNP 中的比重不断增加

这种与世界经济相融合的发展趋势,对于中国企业来讲面临来自两方面的严峻考验。一方面要走出国门,在一个原本不熟悉的市场环境中开拓局面,跨越文化的障碍,应用国际惯例参与竞争。1997 年下半年开始的亚洲金融危机更是提醒人们,国际市场瞬息万变,动荡不安、危机四伏。驾驭国际市场风云的难度越来越大。另一方面,更为重要的是中国企业原本自己的领地或势力范围,现在已经被人称为“世界上最后一块未开垦的处女地”,几乎所有有实力的国际企业都把眼光紧紧地盯着中国市场,并几乎是迫不及待地蜂拥而入,中国市场正在成为世界各大企业争夺的焦点,使中国企业在本地的处境也变得更为艰难。1979 年至 1983 年 5 年中,中国实际利用外资只有 144.38 亿美元,而到了 1994 年,1 年实际利用外资 432.13 亿美元,其中外商直接投资为 337.67 亿美元。这种大规模的外资投入,改变了我国各种不同经济成分的企业在整个社会经济活动中所占的比例。据 1994 年底统计,外商直接投资的项目,包括独资、合资、合作,高达 47549 个,由它们所带来的进出口总额为 876.47 亿美元,占全国进出口总额的 37%。

无论是我们走向国际市场,还是面对逐渐国际化了的国内市场,中国企业所面对的主要竞争对手都变得异常强大,他们富有雄厚的实力,包括他们的资金和技术,同时他们有丰富的国际经验。与许多国际一流的企业相比,中国大部分企业的经营管理还

相当落后,市场营销工作也还是处于实习阶段,因此,可以想象这场竞争一定是相当艰巨和残酷。事实上,我们已经看到在中国的饮料市场上,在中国的高科技产品市场上,在中国的化妆品市场上,国外的品牌及产品已经占有相当的优势,而这种现象正在慢慢地扩大到其他领域。我们中国的企业如果不能正确地认识自己,正确地分析形势,努力学习别人经验,在高起点上奋起直追,那么情况就会变得更为严峻。这也并不等于说中国的企业就没有了机会,因为中国本地的企业依然具有天时、地利的优势,关键在于如何发挥自己的特长,在市场上逐步确立自己的竞争优势。

6. 企业市场营销工作与企业其他经营管理工作如何有机配合的挑战

随着企业经营环境的不断变化,人们已经逐步认识到,企业市场营销工作应该成为企业其他各项管理工作的核心,只有这样才能真正体现市场经济对企业的客观要求。但是,问题在于如何调动企业各方面的积极性使得其他各项工作真正与市场营销有机结合。也就是说,不仅在口头上高喊企业一切工作应该围绕市场转,围着顾客转,顾客就是上帝,而是应该把这种观念,如何具体地落实于企业的各项制度,企业的工作程序和行为规范之中。

这种配合需要企业各方面的人员首先在思想认识上的高度统一,同时需要组织建设上的逐步调整,以及相当长时间的沟通和训练。

7. 现代市场营销人员严重短缺的挑战

这十多年的改革开放和企业市场营销实践,我们确实培养了不少了解中国市场环境、懂得现代市场营销基本知识、掌握一定市场营销技术的专业人员,他们为中国企业市场营销这十多年的发展,做出了许多贡献。但是由于其中大部分人并没有接受过现代市场营销知识系统化、专业化的教育,他们是在长期的实践中自我摸索,总结经验。从现代市场竞争更为激烈、市场营销操作需要更加规范和科学、市场本身国际化的程度越来越高的情况来看,中国企业现代市场营销人员,特别是高级市场营销人员存在严重的短缺状况。从上海市劳动部门获悉,1997 年上海人才市场和劳动力市场中需求量最大的是营销人员,诸如保险推销员、广告业务员以及其他商品销售人员。而这几年中培养出来的一些专业市场营销人员,其中许多人也由于各种原因选择了条件较为优越的外资企业工作,造成中国企业的人才更加匮乏。

人是一切工作的基础,提高中国企业市场营销水平首先必须培养高素质的专业市场营销人才。而人才的培养可以通过多种途径,其中包括对现有市场营销人员的再培训,也可以适当地引进人才。同时,由于人才培养和成长是一个长期的过程,因此,企业更应该注意利用现有人员,充分发挥他们的聪明才智。

三、市场在哪里

1998 年伊始,上海工业企业的龙头老大——上海汽车工业集团公司就宣布,其主要产品桑塔纳轿车平均每辆降价人民币 2 万元,桑塔纳零部件价格在原来基础上下降 30%。消息一宣布,重庆奥托、天津夏利、神龙富康、一汽捷达也马上跟着宣布降价,新一轮,也是中国轿车市场最大一轮的价格战爆发了。这一现象实质上是目前中国轿车市场供大于求的必然反映。不仅在中国,据英国《经济学家》周刊 1997 年 5 月 10 日刊登的文章——《汽车业大萧条即将到来》中指出:1996 年,全世界共制造 5000 万辆汽车,基本上发挥了整个汽车工业生产能力的 73%。多数专家预测,到 2000 年全世界的汽车生产能力,将增长到 8000 万辆的水平,但需求量至多超不过 6000 万辆。这等于说,全世界 630 家汽车装配厂中,有 80 家可以闲置;北美所有的汽车厂都可以关门;即便这样,全球汽车生产能力还会过剩。

1997 年下半年,泉城刮起一股“廉价风暴”,10 月 30 日山东华联推出了“点点利销售活动”,时间延续到 1998 年春节;11 月 20 日,济南百货大楼推出“银节·金节”物价大奖购物活动,全部商品物价优惠到“年三十”;山东“三联”也将“让利”到春节,该公司的承诺是全市最低价。事实上“廉价风暴”几乎吹遍了大江南北,无论在繁华都市,还是边远小镇每一家商店都高挂“折扣”的招牌。在这场残酷的价格战中,原来被许多人一致看好的中国零售业风雨飘摇,一些著名的商业企业被迫宣布歇业,“仟村百货”曾红极一时,却在 1997 年相继关闭了其广州店、上海店;济南著名的民营大型商场——“新大新”,也因管理不善,几易其主,最终依然难逃厄运,于 1997 年 11 月上旬关门。有人感叹到:1998 年将是中国百货业的倒闭年。

有人想到了所谓的“金饭碗”——邮电行业、金融证券等。1997 年上海移动电话局为了实现手机放号 35 万门,面对联通的竞争市场价格不断下滑,花去促销费用 2 亿多元,1998 年要实现放号 40 万门,

深感困难重重。金融证券向来被人认为是不担心生意,但面对不断涌现的新的金融、证券机构,为了争取存款和好的贷款客户,以及大的证券投资者而使尽浑身解数,尽管如此,银行的坏账依然还在上升,证券机构的盈利还在下降。

总之,环顾左右,芸芸众生,似乎那里都有市场,但如深入其中,又如坠入云里雾里,感慨自己命运不济,生不逢时,或晚了一步。究竟怎样才能在市场竞争的大海里,破浪而出,成为赢家是每一个市场营销者日思夜想的课题。这里牵引出一连串的当代市场营销最新观念及最新的方法,同时也引发人们对这些新观念和新方法在中国加以应用的思考:

第一,当世界经济区域化和地区经济一体化,成为发展趋势,竞争与合作成为时代的主题;同时世界范围内产业结构的调整,给不同的国家与经济组织带来了新的挑战和机遇;而科学技术的迅猛发展,正从根本上改变企业的生产经营方式和人们的生活方式;人们已经从简单地追求物质享受,转而更多地注意人与自然之间的关系,追求人的全面发展。所有这一切似乎都预示着一个新时代的来临。我们之所以感到迷茫和困惑,是因为我们还不能对当代市场的特征加以系统的掌握,依然沿用过去的理论和方法去研究今天的问题,必然会遇到越来越多的障碍。这提醒我们必须重新构建企业市场营销的框架,用新的思维方式面向未来。

第二,构成市场的要素离不开顾客欲望和购买能力,因此市场营销的最基本法则就是将顾客的需要置于一切营销活动之上,“顾客导向”是一切市场营销的基础。既然顾客的需要能否得到满足,是营销能否成功的前提,那么市场供应者,或者说市场商品制造者的利益又有谁来加以保障呢?市场交易的法则在于双方自愿,并且双方都认为交易的内容是公正的,是物有所值的。如果顾客利益至高无上,而供应商的权益并不能在此过程中得以体现,那么这种交易是很难达成的,即使达成也很难长久。那么所谓的互惠交易又在哪里呢?时代在发展,技术在进步,当我们深入地考察当前的市场,一个不争的事实是,消费者和产品之间的距离在逐渐扩大,也就是说,现在的顾客实际上并不能确切地知道自己需要的是什么,他们越来越受制于自身之外的各种因素的影响,其中很大部分的影响是来自于市场商品的提供者所给予顾客的引导。这既包括制造商所认为的产品的技术发展方向,也包括制造商所提倡的许多消费观念。聪明的厂商慢慢地领悟到,通常经典的营销方式和理论,并没能充分地发掘营销者的潜能,而如果某种制造商的市场影响力不能加以充分发挥的话,结果只能使商品制造商卷入一轮又一轮的价格战之中,市场交易的有效性很难在长期的水平上实现。因此,这一问题的研究,引发人们去思考,究竟谁是市场的主宰,以及我们是不是应该从简单的“研究市场”到更多地“创造市场”呢?

第三,当今的市场从表面上来看,确实可以称之为一个商品供应丰富的市场,短缺经济的旧梦已在人们的记忆中逝去,因此,每一个营销者都深深地感到进一步扩大市场和提高营销能力面临种种障碍。这种障碍可能是竞争对手早已在这个市场上功成名就,而后者又不知道从哪里进攻市场领先者,即使找到了对方的缺点准备进攻,仍感到力不从心。还有更多的企业试图通过技术创新和产品创新来开辟新市场,但是无论是技术创新和产品创新本身,还是这种新技术和新产品的推广,事实上都是艰险异常,失败的概率远远高过成功的可能。人们在巨大的风险面前犹豫徘徊,直正敢于尝试者实在是凤毛麟角。那么,面对种种障碍,市场的机会又在哪里呢?这就要求我们在对障碍正确认识的基础上,去挑战市场,迎接机会。

第四,我们看到市场的潮起潮落,更看到许多企业在市场风浪中沉浮。有些企业销声匿迹了,有些企业发展壮大了。其中的奥秘是什么呢?对企业来讲,市场竞争的制胜手段又是什么呢?许多企业尽管认识到市场经济就是竞争经济,但它们对竞争本身内涵的研究却是远远不够的。大多数的企业只看到市场竞争表面的手段,例如价格竞争、广告竞争、促销手段竞争,而忽视了长远的角度看企业的市场竞争能力,其根本性问题是所谓企业有没有独特的竞争优势问题,即在同等的外部环境下,一个企业能比另一个企业表现得更为优异。这种竞争优势可能来自于企业的技术能力,也有可能来自于企业的营销能力、资金运用能力等,但归根到底依然决定于企业如何根据动态的环境以及自身长远的目标,合理地配置资源,并使企业与竞争优势有关的各项能力得到淋漓尽致的发挥以及持续长久地产生效用。也就是说,市场优势的创造,是企业长期稳定发展的根本。

第五,今天的营销理论和营销实践已经发展到相当成熟的阶段,世界的各大商学院每年培养出大批的经过正规训练的营销人员和营销管理者,而在广大的企业、公司中,营销人员也不断地得到训练与实践的机会。然而,一个有趣的现象是,各种营销理

论和训练都具有很大的相似性,因此,一个卖洗发水的营销主管,可能隔天就被任命为饮料销售的市场经理,甚至于一个卖婴儿尿布的高级营销主管,很可能摇身一变成为橡胶轮胎厂的总经理。这样的情形表明人们在各行各业所运用的营销方式越来越具有共同性。人们的思维以及行动的模式日趋雷同和公式化。这已成为当代营销的误区。走出误区,靠的是营销创新。创新是优秀的营销与普通的营销的根本区别;创新就是要根据不同的产业、不同的行业、不同的企业的不同特点,去量体裁衣,独树一帜地创造一种新的营销手段;营销创新就是从技术到产品,从运作过程到服务、管理诸多方面的综合创新,这样的综合必将提升企业的营销水平,进而使企业在竞争中立于不败之地。

第二章　整体营销

一、时代呼唤企业的整体营销

市场营销理论发展至今，历经了几十年的风风雨雨，加上众多营销大师，如菲利浦·科特勒、伊·杰·麦卡锡等人不断将营销理论完善和发展，使其日趋成熟，似乎已为后来者设定了所谓经典的“营销理论模式”。但是，在我们这个不断变化着的真实世界中，任何来自实践活动的指导思想都不可能一成不变地保持其现实意义，营销理论自然也不例外。因此，我们有理由相信随着社会进步，将来的营销理论势必还会有更长远的发展。与此同时，传统的营销理论也的确不可避免地暴露出一些难以克服的欠缺或是对现实存在的营销活动难以全面的解释。应该说，这是由当前市场活动的复杂性与多变性所带来的。有鉴于此，在此我们试图提出一种创新的营销思路，旨在多角度、多层面地加深对营销活动的理解与把握。进一步说，这是一种在长期上提高企业形象，增强企业竞争实力的营销思路。这种营销活动同样在满足顾客需求的前提下，将营销活动在更大的范围内或更高的层次上加以考虑，对营销活动经常碰到的问题予以整体上的解决。这就是本章将要说明的整体营销思想。

我们希望通过对这一营销新思路的阐述，能使更多的企业营销者真正体悟当今企业营销活动的核心内涵，从注重短期的、零碎的、被动的市场销售活动中解脱出来，用一种全新的视野重新审视企业所面临的各种市场挑战，开创新时代的企业市场营销。

当许多企业面对急剧变化、扑朔迷离的市场深感迷茫和困惑的时候，人们不得不对企业市场营销进行重新思索，希望得到一种新的思路。

回顾市场营销实践和理论的发展历史，经过了低成本、大规模营销；差异化营销；第二次世界大战之后由于买方市场的形成，导致了营销组合理论的诞生，并一直延续至今。尽管在过去的30年中，人们又提出了社会营销、文化营销、绿色营销、关系营销等新的营销概念，但这些新的思想基本上都是建立在营销组合理论基础之上的。它们反映了时代的发展，同时又有待一个新的整体的企业市场营销框架将各种思想加以有机的组合。

分析和观察当前的市场竞争，以及市场竞争中企业的成败经验，我们明显地可以感悟到市场竞争和企业的市场行为是在3个层面上来展开的。

1. 技巧竞争与组合营销

企业主要围绕营销组合的基本策略及技巧展开一系列的竞争活动，如产品质量竞争、研究开发竞争、价格竞争、中间商竞争和广告促销竞争等。这一层面的竞争活动其中心是如何制定独具特色的和高效率的市场竞争营销技巧。它所包含的许多手段和方法也是人们最容易体悟和感觉到的，是当前人们花精力最多的、也是企业市场营销最基础的一系列工作。

2. 战略竞争与战略营销

市场风云变化多端，企业如要在长期水平上站稳脚跟，取得市场领先，单纯地依靠技巧是不够的。60年代之后，人们越来越认识到企业要取得稳步的发展必须围绕其根本的发展宗旨，不断优化资源配置，构建独特的竞争优势。这一部分的企业经营，以及在这一层面上展开的市场竞争，实质上就是企业的战略竞争。而企业经营战略理论从一开始引入，就是与企业市场竞争紧密相联的，各种不同的企业经营战略选择会间接地反映到市场一线上来，特别是从长远的角度来考察企业市场竞争力的时候就显得尤为明显。因此，长远意义上的企业市场营销也可称之为一种战略营销。

3. 理念竞争与企业形象营销

随着社会经济、技术水平的不断提高，企业在产品、技术乃至于其他各方面的能力之间的差距日益缩小，企业的市场竞争将集中地体现为企业形象(Corporate Image)方面的竞争。企业形象本身是一个综合性的概念，是社会大众对企业的一种综合评价，它涉及企业所提供的产品和服务，又涉及企业总体的市场竞争能力，当然更涉及到企业的长远追求所留给人们的印象。形象竞争意味着企业不仅仅出售产品和服务，现代市场更需要企业应将自己作为一个整体让社会所接受，这才是真正的赢家。而所有企业行为，包括其战略和具体市场操作都决定于企

业的经营思想——我们称之为企业经营理论。因此,最高级,也是最深层的市场竞争和营销必然表现为理念竞争与企业形象营销。

上述3层次的竞争与营销,从时间上看是企业市场营销与市场竞争逐步强化与提高的过程,50年代之前是企业营销的"技巧时代",六七十年代是"战略时代",而70年代末开始,则进入了"理念时代"。从此,企业市场营销不再以顾客需要作为唯一的导向,而开始隆重通过企业形象的塑造来增加企业和其产品的市场价值,从而更积极、更主动地引导市场、开拓市场;从空间上看它又是企业间在相互竞争的3种营销方式上的有机组合,一部分企业靠高超的营销技巧以谋取竞争的胜利,越来越多的企业已有意识地构建自身的竞争优势,以图在整体上超越对手,而一些走在前列的优秀企业,则将目光转移到企业形象方面,着力培养优秀的营销理念和企业文化,目的是在根本上取得市场竞争的成功。

因此,从总体上讲企业市场营销的创新必然是一个整体的突破。它包含技巧层次的组合营销,也包含资源合理配置、建立竞争优势的战略营销,同时更需要在经营哲学意义上的理念营销。3个层次互相依存、互相补充,构成企业的整体营销。

二、企业理念营销

1. 管理进入文化时代

经济与文化从来就是相互依赖、相互渗透的。一个社会的经济基础是人类社会得以存在和发展的根本前提,它决定了一个社会的上层建筑,形成了一种特殊的社会文化。然而人们又总是希望按照自己的意识来支配实践,总是企图把简单的生存活动上升到至真、至善、至美的境界。正是这种永续的升华过程维系着经济与文化,二者在社会发展的各个层面互相影响,互相促进,不可分割。

管理原本就是一种文化,它既源于文化又创造文化。作为一种解决现实世界中各种矛盾冲突、各种问题焦点的方法和手段,无论是早期的科学管理,以及后来的人际关系行为科学,乃至于管理丛林中的各个流派,其管理思想和方式都深刻地反映出社会赖以生存的文化渊源。

对管理过程中文化因素的研究成为当代的潮流,并形成企业文化的理论是80年代初人们对日本经济起飞的研究成果。《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》、《寻求优势——美国最成功公司的经验》这4部著作,以其崭新的思路,独到的见解,精辟的论述和丰富的例证,构成了一个理论系统,令人信服地提出了企业文化这一新的理论体系。

通过这一系列的研究,人们深刻地认识到传统的企业管理更多地注重管理的硬性事物,包括组织结构、制度、战略等问题,而相对忽视管理的许多软性事物,包括企业的价值观、工作的作风、人员的素质、技能等问题,即对一种广义的企业文化重视不够,从而使企业管理变成了一种教条,而失去生命力。正如《寻求优势》的两位作者托马斯丁·彼德斯和小罗伯特·H·沃特曼所指出的:"我们愈加探索,对那些充满神奇传说的优秀公司就愈有认识。我们开始认识到,这些公司和任何一家日本公司一样具有牢固的文化传统。无论哪一行业,这些优秀公司大多是殊途同归,保证所有的雇员都成为其文化传统的一员。"

企业文化研究成为当代管理的潮流,实际上表现随着人们的管理实践不断深化,人们已经从对物质技术、基本经济管理规律的研究,逐步地上升到对人本身、对环境、对社会、对文化的研究,这种研究的复杂性、多变性、微妙性比先前有了很大的提高,给我们的研究带来了广阔的前景和巨大的挑战,使我们认识到管理既是一门科学,也是一门艺术。

市场营销是企业管理的重要组成部分,也是市场经济和市场竞争中企业的核心问题,因此,现代市场营销的研究和实践也离不开管理的总体发展趋势。而在对企业文化研究的过程中,对企业文化核心——企业理念的研究及其应用是最为关键的。

2. 企业经营理念

一个伟大的组织能够长久生存下来,最主要条件并非结构形成或管理技能,而是我们称之为信念的那种精神力量,以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。

所谓企业经营理念是指企业一整套的价值系统,是随着企业诞生而诞生的一种与企业物质文化相适应的观念形式。它长期存在于企业之中,对整个企业的文化形态产生持久而巨大的作用,并通过制度文化、行为文化对员工产生影响,以此来增强企业的凝聚力,促进企业生产经营的开拓发展。企业经营理念包含了企业价值观念、企业精神和企业道德等方面。

企业价值观是一个企业的全体在长期生产经营实践中形成的对本企业生产经营行为、职工的工作

行为及企业的公众形象等总的看法，是一个长期形成的较全面的价值观念体系，表现为一种较稳定的心理定势和文化积淀，是一种企业群体人格的人生价值追求，它构成了企业精神的内核和底蕴。而企业精神是企业价值观体系的外化，它往往用简洁明了的语言，表现出企业在一切行为和一切观念中的主导意识，它往往包含了企业自身的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向，是企业经过长期精心培养而逐步形成的。一种向上的企业精神必然包含了其企业的个性、时代的特征，企业道德是企业调整其与顾客、竞争对手、合作伙伴、员工等有关公众之间关系的行为规范的总和。

由于企业经营理念是支撑一个经营的最基本的价值取向、行为规范和根本宗旨的总和，因此它成为整体企业运作的灵魂，成为增强企业凝聚力的一块磁石，同时也成为了企业市场竞争能力的源泉。因为在各企业的产品、服务和技术水准越来越接近的时代，顾客更多地依赖对企业总体形象的判断来做出选择，而其形象的核心就是企业的经营理念。

亨利·福特(Henry Ford，1863～1974)——福特汽车公司的创建者，他的口号是："让每一个美国人都拥有一辆福特车，只要他需要的是一辆黑色轿车。"福特汽车公司在扩大规模、降低成本、提高生产效率方面进行了不懈的努力，为大规模市场营销奠定了基础，福特汽车公司在20世纪初成为世界最大的汽车制造商，并对现代汽车工业的发展产生深远的影响。

朱利叶斯·罗森华德(Julins Rsenald，1862～1932)——当他在1895年买下西尔士(Sears)公司时就提出，西尔士应该"优质而价格公道"，所有的商品应该"包你满意，否则退款"。西尔士公司从一个主要为农民服务的邮购公司，逐渐地成长为以零售业为主并能成功控制一大批制造商的庞大销售系统，成为美国百货行业的佼佼者。

松下幸之助——日本松下电器公司的创建者，他指出："松下公司应该为社会做贡献，尽一个产业人的本分。"这句话，激励着全体松下的员工几十年不懈努力，使松下品牌成为世界一流家电产品的标志。

进深大——日本索尼(Sony)公司的创建者。在第二次世界大战结束之后，索尼公司刚刚创立时就提出"公司应立志在高技术产品"，"标新立异应成为索尼的代名词"。正是在这种方针指导下，索尼开发并生产了"Walkman"、"Diskman"、"Watchman"等一系列新型电子产品，索尼公司和索尼的品牌被公认为世界高新技术在家电行业成功应用的典范，成为人们喜爱的家电产品。

我们可以发现企业经营理念的产生和发展与企业创业者的自身追求有着密不可分的关系，同时它也和企业生存和发展的环境息息相关。蓝色巨人国际商务机器公司(IBM)其经营理念是"IBM等于服务"，试图通过其产品提供给人们全面的服务，从而真正改变人们的工作和生活质量，而后起之秀苹果电脑则提出："让电脑进入每一个家庭，"成功开发出适应家庭、操作简便、成本低廉的产品，成为电脑行业的"大户"。可口可乐的经营理念是"共创美好明天"。将可口可乐的生产销售作为一个美国文化的象征，作为可乐这种软饮料的鼻祖它当之无愧。而百事可乐作为可乐行业的挑战者，提出了"百事可乐，新一代的口味"。充分地表现了其后来居上的决心，对年轻人具有很强的吸引力。

企业理念的形成和发展并非是一朝一夕之事，要使得企业内外公众对其产生共鸣并达成共识，企业理念必须得到长时期的传播，在不断的反馈过程中得到锤炼和完善。这需要进行精心的设计和计划，通过好的传播者，好的编码，好的媒体选择，及有效的执行和控制来最后达成目标。

社会上有形形色色的企业经营理念，有的企业经营理念是单纯经济性的，即把创建和发展一个企业作为个人或群体谋生的、盈利的基本手段。既充分体现了企业作为社会基本生产单位的直接的经济性目的；也反映了企业最基本的社会使命。随着时代的发展，越来越多的企业对其使命有了更全面的理解，企业不仅应通过物质产品和精神产品的生产和营销，为社会不断创造财富，而且企业作为社会家庭的成员，也应该承担除经济责任之外的社会责任，包括社会政治、社会文化、社会环境、社会总体发展等多方面。只有将社会对企业各方面的要求加以有机的结合，才能保证企业顺应时代的发展，并保持长盛不衰。我们把具有这样的经营理念称为社会性企业经营理念。但当代成功的企业，无论是国际性的企业，还是我们国内的企业，都能把企业自身发展与社会长期利益相结合，牢固树立社会性的企业经营理念，从而使这些企业在激烈的市场竞争中依然表现优异。

我们用图5.2.1来表明企业经营理念的培养和发展过程。在当今日益动荡和竞争激烈的市场环境下，企业只有在明确自身的根本追求，明确企业能够

存在于社会的根本价值,并把这些追求和价值观落实于企业的各项具体工作的时候,企业才能把抽象的经营理念转化成为具体的实务,当理念通过许多物质的、制度的、文字的形式被表达,引起共鸣,得到承认和赞许时,理念就被营销了。

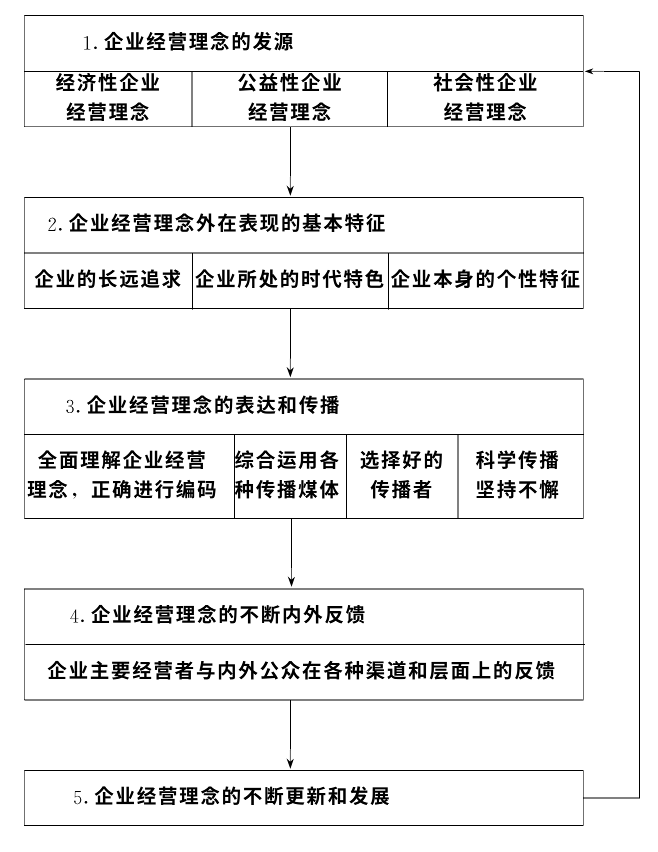


图 5.2.1　企业经营理念的培养和发展过程

3. 企业理念营销

营销过程中最基本的原则是顾客导向,但随着社会的发展和科技的进步,顾客与产品之间的距离正在被拉大,顾客很难对他们的潜在需求提出明确的指示。无论是在产品选购,还是在产品使用的过程中,顾客越来越依赖于制造商和销售商给予的各项指导和服务,而这种所谓指导和服务的核心仍是企业提供给顾客的一系列的观念,例如:绿色产品概念,让你更多闲暇的概念,健康的概念,信息的概念等,正是由于顾客接受了新的观念,使顾客对一些产品效用的评价大大提高,从而使企业营销者更多地扮演了一个市场引导者的角色,造就了一个个新的产品市场。例如:无污染食品,各种旅游产品,健身器材,与信息技术相关的各项产品等。

在顾客导向原则基础上,更多地发挥企业营销者在市场上的主导作用是市场进步的一种趋势。在此过程中,市场营销最关键的问题是如何营销新的产品消费和使用观念。而这些观念能否顺利地被市场接受,关键在于这个企业的经营和企业形象能否被大家所认可,就如同在人与人的沟通过程中,某人所谈论的现实能否被对方认可,首先是这个人本身是否受欢迎是一样的。所以,如何在营销过程中充分表达企业的理念是现代整体营销的关键,也是理念营销的基本内容。

理念营销即指企业如何在研究社会发展需要和企业自身环境的基础上,确立企业正确的经营哲学,

并将之有效表达和传播的过程。与传统的营销思想相比，理念营销不仅强调企业必须研究市场环境和顾客需要，更重要的是在研究市场的基础上，确定企业经营管理的一整套价值体系，并把这一套价值体系与企业各项具体市场营销工作相结合，从而多层面有效地传播企业经营理念，在社会公众面前树立良好形象，达到把企业整体销售给社会大众的目标。

除了我们先前提到的企业经营理念自身的培养和发展之外，企业理念营销还包括以下两个基本的步骤：

(1)企业理念的内部营销。一种企业理念的正确与否是由企业内外两方面的公众来评价的，但是外界公众对企业理念的认识往往是通过接触企业所提供的产品、服务；以及企业员工所表现的一言一行作为评价的标准。因此，通过企业经营理念的内部沟通，把企业全体员工和各项工作统一到企业理念的旗帜之下，这是企业理念营销的基础，我们称之为企业理念的内部营销。

图5.2.2表达了企业理念内部营销的三个基本环节。第一环节是确定企业的价值观念、企业精神和企业道德，它一方面决定于企业的创业者或主要经营者的基本想法；另一方面也决定于企业全体在一定社会环境中的长期摸索，因此它需要一个成长的过程。其第二环节是用明确的语言、文字等手段，将抽象的企业价值观、企业精神和企业道德加以表达，反映企业的长远目标、个性和时代特征，从而使更多的人了解和体验企业理念的精髓，并在具体的工作中有效地贯彻企业经营理念。理念内部营销的第三环节是把企业理念具体落实到经营管理的各项具体职能中去。其中最重要的是如何根据企业理念来确定企业的工作方向和原则，包括确定企业的经营战略、组织结构、运作机制、经营作风、具体管理技巧和人员的配置。

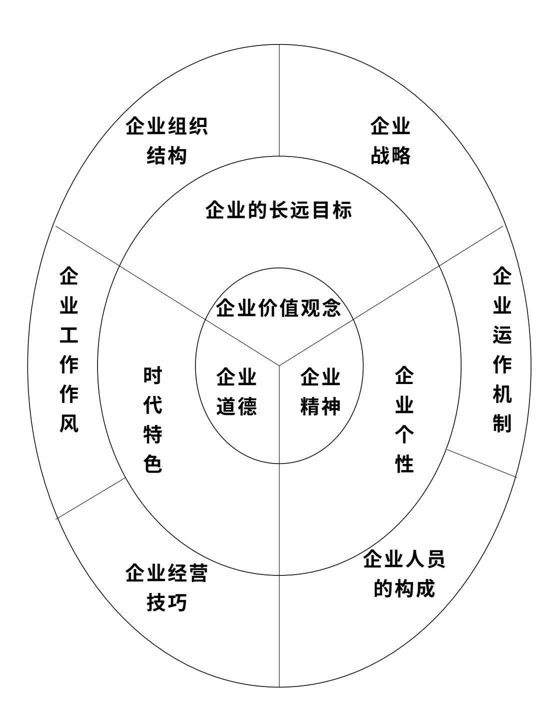


图5.2.2　企业理念的内部营销

企业理念的内部营销是企业理念内部传播的过程，是把一种精神的、概念的、文化的东西，转化为物质的、具体的、制度化东西的过程，是把企业创业者或经营者的思想转化为企业全体意志的过程。这一过程既包含了企业经营理念的培育过程，同时通过第二环节的准确表达和第三环节的具体落实，来保证企业经营理念充分发挥作用，这三个环节之间相互反馈，促进企业经营理念不断完善，为对外推广打下基础。

(2)企业理念的外部营销。统一企业的内部意志

和行为，最终目的依然是使整个企业为社会所认可，而广大社会公众所能接受的企业理念的途径无非是两大方面：第一是企业提供的产品和服务，包括在此过程中提供产品和服务的各类人员的行为和言语；第二则是企业通过各种途径的对外宣传和沟通。

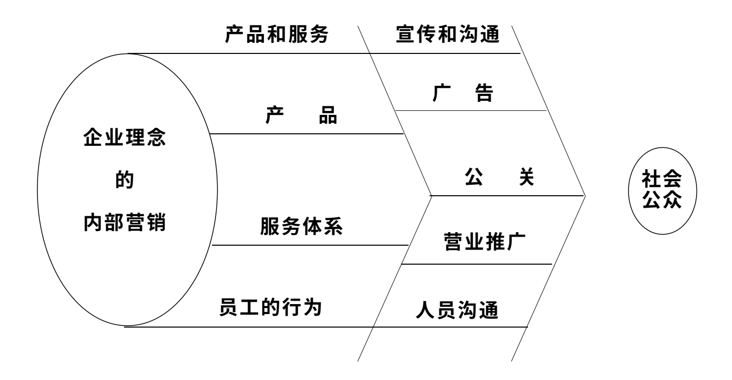


图 5.2.3 企业理念的外部营销

社会大众对一个企业最直接的感受依然是社会提供的产品和服务，以及此过程中的员工行为。人们往往据此来判断一个企业的市场竞争力、基本的经营状况和对社会的贡献。表面上讲，产品和服务往往取决于企业的市场定位、开发设计、生产制造以及服务的标准，但究其根本仍然是企业经营思想的市场表现。例如：在美国致力于折扣商店的卡尔马特(K－mart)和沃尔马特(Wal－mart)，其品种繁多、价格低廉，基本上由顾客自主挑选，对出售商品的保证基本上由制造商提供，商店里提供的一些服务往往是收费的。采用公司连锁经营的 Broad way 和 J. C. Penny 属中档百货店，其出售的商品属中高档，售店服务人员明显增多，配备各种购物指导和产品目录，专人解答顾客疑问，商店直接对商品负责调换和退货，但一些特殊服务，如服装的修改等，依然是收费的。而我们来到 Bamays New York 和 Six Fifth Ave 这样的高档百货店，就可以发现其经营的商品品种明显减少，商品全部趋于高档，空间布置豪华，采用一对一的服务，完全可以根据顾客特殊的喜好提供设计、修改等多项服务。3 种不同的产品经营和服务体系，反映了 3 种不同类型百货店的经营思想，它们都在市场中找到了属于自己的位置，给人留下深刻的印象。

一种好的产品和服务体系固然是企业经营理念最实际的体现，但在今天这个信息爆炸的时代，要使得人们更快、更好、更准确地了解、认识、赞许一个企业的经营理念，企业就必须对自身的经营思想进行适当的包装，并广泛进行宣传和沟通。这里主要包含四方面的工作，即广告、公关、营业推广和人员沟通。

原先的广告更多的是侧重于产品广告、促销广告，但今天当人们认识企业形象在产品销售过程中的重要作用时，越来越多的广告内容是在宣传企业本身和企业的经营思想，例如飞利浦的口号“让我们做得更好”，可口可乐的“共创美好明天”，太阳神集团的“当太阳升起的时候，我们的爱天长地久”，宝洁公司(P&G)的“世界一流产品、美化你的生活”都是这方面的典范。而公关正是企业通过一系列的传播活动，来帮助企业进一步树立良好的企业形象：如卡西欧(CASIO)家庭说唱大奖赛，万宝路的甲 A 联赛，恒源祥的好小囡艺术团等活动，都对这些企业营造良好的市场氛围创造了条件。营业推广原本是一种短期促进销售的手段，但一旦把营业推广活动与企业经营理念的宣传相结合，就能使营业推广活动更加具有生命力。例如，荣事达集团 1997 年提出的“自律宣言”和“红色地毯服务”，一方面大大促进了其销售；另一方面也宣扬了它的企业精神。最后企业各类人员在各种层面上的对外交流和人际往来的过程中，如能坚持企业的理念，用自己的言行来体现企业的精神，也将对企业理念的对外宣传起到良好的促进作用。

在我们讨论企业理念外部营销中，必须强调指出，近一二十年来 CIS(企业识别系统)技术的发展，提供了一种将企业理念加以完整表达的有效工具，如能将其与企业各项市场操作加以有机的结合，则

将使企业理念的外部营销如虎添翼。

今天管理已经进入了一个文化时代,企业经营理念不仅是企业文化的核心,更是企业市场营销的灵魂,它应该成为企业进行战略决策和市场具体操作的指路灯,同时企业经营理念也只有与具体的企业市场操作紧密地结合,才能在市场竞争中闪烁其耀眼的光芒。这需要企业经营管理者的智慧,需要企业全体的理解和努力,更需要市场风雨的考验,才能走向成熟。我们要从过去无意识的过程中猛醒,把确定正确的企业经营理念变成自觉的追求。

三、企业战略营销

企业作为一个社会经济组织,同时也是一个生命体,如同一个人一样首先必须确定为人的基本准则,而后需要有健康、坚实的骨架来保证整体的稳定性。我们可以发现有些企业在市场竞争中红极一时,但很快就偃旗息鼓。这种情况显然与企业追求长期稳定的增长有着很大的矛盾,如果说企业生存和发展的命脉依赖于市场的话,那么要维持长期稳定发展也必须以市场营销工作为基础,以下两个问题非常重要:①企业如何维持长期有效的营销活动?②企业如何保证在长期水平上使产品或服务能适应顾客的需要?回答这两个问题的要害之处,即是企业如何把握市场长远的发展趋势,面对未来的市场变化,合理培养和配置企业的有限资源,建立独特的市场竞争优势。这一系列的步骤既要贯彻企业的经营理念,又要符合市场的实际需要。一旦企业的基础结构被确定下来,企业市场竞争力的优劣也会相对成型。所有这些问题我们可以理解为企业战略营销。

1. 企业战略营销的内涵

第二次世界大战之后,企业所面临的市场需求结构、科技进步水准、国际竞争压力、政府、顾客对企业的要求相比过去都有了巨大的改变,总体上市场营销环境变得复杂多变,令人难以预料。企业如果只是一味注重眼前的情况,依靠传统的推断来进行决策,将会遇到很大的困难。采用全新的观念和方式来谋求生存与发展是人们最为关切的课题,现代企业战略营销应运而生。

企业战略理论一开始就是与企业市场营销紧密结合的。H·I·安索夫是美国第一位企业战略专家,他于1965年问世的《企业战略记》就是一部关于“产品市场战略计划”的著作,因而也可以看作是关于企业战略营销的第一部著作。安索夫指出:企业的战略活动主要就是拓展市场经营的活动,也就是战略营销的活动。安索夫大胆地对环境一战略一组织之间的相互关系和影响进行细致的分析,试图寻找不同环境下市场经营模式,其著名的“产品市场拓展矩阵”就是这一系列研究的重要成果。

表5.2.1　产品市场拓展矩阵

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多角化经营

从这一矩阵中,人们可以认识到企业市场营销的成败,决不单纯取决于眼前产品的市场操作。关键在于企业深刻认识市场环境的动态发展,将市场渗透、市场开发、产品开发和多角化经营加以有机的结合,合理地分布眼前和未来的企业市场能力。这一理论的诞生,为战略营销奠定了基本构架。

20世纪60年代波士顿咨询公司(BCG)提出了著名的波士顿矩阵(图5.2.4,他们在分析企业产品组合管理(Prodnit Portfolio Management,PPM)和产品生命周期(Droduit Life Cycle)的基础上,提出企业必须构建战略业务单位(Strategic Business Unit)及其评价体系,其整套理论的核心是揭示市场占有率、资金流量及其与产品生命周期的关系。他们认为面对激烈竞争的市场,企业应根据各项产品和经营项目的不同,确定战略业务单位。在此基础上来测定经营项目的长期经济效益和竞争地位,从而来配置企业的资源,而决定企业资源流向主要依据是每一个SBU在波士顿矩阵中的位置,以及相应的投入和产出比例。在明确SBU的现状、特性及未来趋势之后,企业便可以以此为基础制定不同产品的市场经营策略。如“金牛”类事业和产品,主要可采取“维持”或“撤退”战略,尽量收回投资;而对“问题”类产品,应加强在各方面的投入,尽快提高市场声誉。

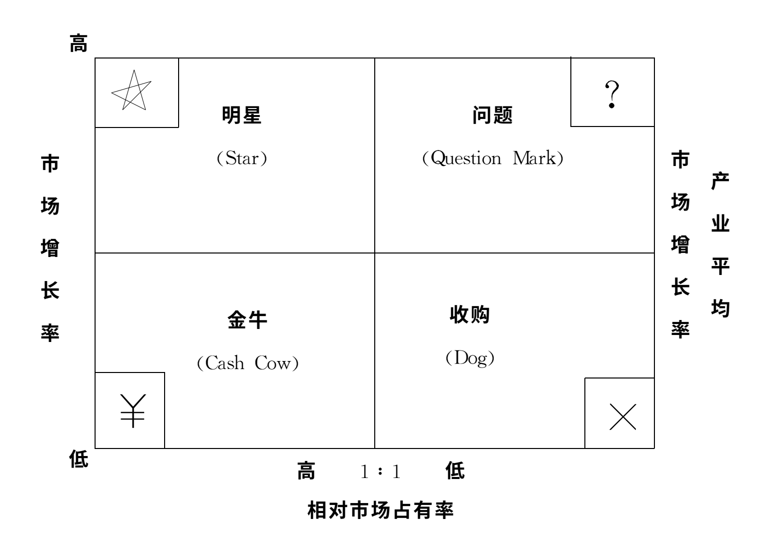


图 5.2.4 波士顿矩阵

80 年代哈佛商学院著名教授迈克尔·波特在提出其著名的产业竞争分析的基础上,又提出了竞争战略理论。他指出市场竞争从深层来讲是一种产业竞争,决定产业动向的因素有产品生命周期、产业集中程度、国际竞争关系,而直接决定产业竞争状态的因素则如图 5.2.5 所示。企业市场竞争的基本类型可以分为低成本战略、差异化战略和集中优势战略。低成本战略即是企业通过提高规模经济和市场占有率来达到比竞争对手更低的成本,从而取得"成本领先";差异化战略强调企业以生产独特的产品或采用独特的经营方式在市场上独树一帜,从而争取市场空间,与对手拉开距离;集中优势战略即是将企业的经营集中到整个市场的某一部分,从而使企业在某一局部形成优势。波特指出选用不同的战略都会有一定的风险,但这仍然要比同时追求多个战略目标好的多。

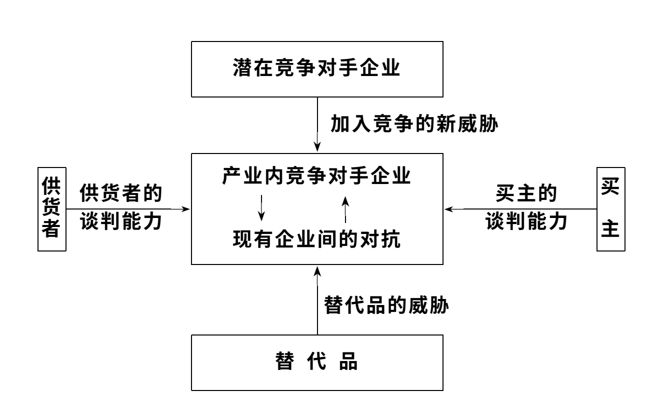


图 5.2.5 波士顿矩阵

回顾企业战略理论的发展过程,我们会深深地感到战略理论始终是和讨论市场竞争密切相关。人们已经领悟到企业要取得长期稳定的增长,关键在于认识市场和产业的长远发展趋势,制定正确的战略目标,调整资源以适应形势,并建立竞争优势。所以,浮光掠影,剑拔弩张的表层市场竞争的背后,更重要的是企业在人力、资金、技术、综合管理能力、发展方向决策等整体实力的较量,它们也是企业战略

问题的根本,也是企业战略营销的意义所在。

2. 企业战略营销的主要内容

综合30多年来企业战略理论和实践的发展,笔者认为企业战略营销应包括下面几方面的基本内容(见表5.2.2)。

表5.2.2　战略营销构成要素

构成要素	基本内容
企业宗旨及目标	·企业营销理念 ·社会目标 ·收益目标 ·市场目标
资源配置	·战略业务组合分析 ·投资策略
竞争优势	·产业竞争分析 ·SWOT ·竞争战略制定
增长战略	·密集化增长策略 ·一体化增长策略 ·多角化增长策略
协同作用	·资源分享 ·规模经济

任何企业的战略首先必须以企业经营理念为灵魂,确定企业的各项基本目标。而资源配置乃是战略营销的中心环节,资源的配置除了应该分析产业的走势之外,企业还必须认真地识别企业自身的核心能力和事业究竟是什么,盲目的不切实际的多角化时代已经结束了,通过资源对企业进行"瘦身"运动,回归本原成为当今的主旋律,其实这并不是哪种流派更为时髦的问题,而是市场竞争规律给予人们的教训所致,因为无论在哪行哪业上,只有那些真正具有长期稳定,具有不易被人模仿的市场竞争优势的企业,才能生命之树长青,这需要企业能很好地判断各产业的竞争状况,认明自己的优势、劣势、机会和威胁(见表5.2.3),然后去制定有效的竞争战略。

表5.2.3　SWOT法的主要内容

内部因素	
优势	不足
独特的竞争能力	缺乏清晰的战略方向
雄厚的财务资源	低劣的企业形象
熟练的竞争技巧	陈旧的设备
知名的市场领先者	低利润率
可信赖的产品	缺乏管理人员或能力
成熟的发展战略	缺乏关键技术
规模经济的水平	内部经营问题
消除了竞争高压	屈从竞争压力
先进的技术	R&D落后

成本优势 产品更新能力 管理水平 其他	产品种类狭窄 竞争弱点 缺乏营销能力及技巧 财务资源的缺乏 其他
外部因素	
机遇 进入新市场 增加产品种类 经营多角化 增加补充产品 横向一体化 组建更佳决策团体 竞争者的骄傲自满 调整市场增长率 其他	威胁 新竞争的进入 替代产品的销售 缓慢的市场增长率 不利的政府政策 增长的竞争压力 对经济周期的脆弱反应 顾客需求和口味的变化 不利的人口变化 其他

我们必须认识到,竞争的成败虽然取决于企业在整体或局部方面的优势,但是任何一种优势都是暂时的,市场挑战者、追随者一直在试图抄袭?市场领先者的经验和做法,并有所创新。因此保持优势的根本途径在于打破优势,打破旧有的平衡,即使目前的优势仍然掌握在自己手里。竞争战略类型的选择是竞争优势的最终体现,企业必须做出明确的选择,而切忌徘徊彷徨,举棋不定。当然追求增长总是企业的理想,也是企业发展的必由之路。正如表5.2.3所示企业增长可以选择的策略很多,其选择的标准依然是如何通过增长进一步加强和巩固企业的市场竞争力,其中之关键在于新的增长部分与其他各个部分能否产生协同作用,这包括在研究开发、生产制造、资金运用、营销管理多方面的相互补充和促进,以真正实现战略发展过程的规模效应。

总之,企业战略营销是企业经营理念在企业各项事业发展中的基础,万丈高楼的建设,一是取决于设计思想,二是取决于其基础和结构。因此,企业战略营销这一企业整体营销的骨架,也是企业经营理念最终能否在市场上加以表现的关键,它也成为企业日常市场营销工作的基本纲要。

四、技巧营销

企业作为社会的基本生产单位,其经营思想和战略布置是否正确,最终的衡量尺度依然是市场这把利剑。经营理念的正确与否,战略安排的科学性和合理性从根本上保证企业市场营销的成败,而企业市场营销的具体操作——我们称之为市场操作技巧,它们也在技术层面上进一步对理念营销和战略营销加以补充和发展,使其更加完整。同时,市场操作的落实也为理念营销和战略营销在市场上埋伏了许多传感器,不断地反馈市场的信息,从而使企业始终把握正确的发展方向。

1. 技巧营销的内涵

技巧营销主要是指传统市场营销理论中的各种营销技术及其营销组合,包括市场营销过程中的产品策略、价格策略、分销策略和促销策略的正确制定和相互组合。

谈到销售技巧可以追溯到久远的时代,它是随着社会生产力的逐步发展而渐趋成熟。首先是人们改变了生产的观念,即生产并不是为了单纯满足自己的生活需要,更重要的是为了实现货物的交换。而这种交换能否实现又取决于社会的需求,因此市场的检验是证明人们生产有效性的砝码。随着时间的推移,人们对交换的渴望和要求越来越高,首先人们有了商品价值的观念及衡量的方法,其次专业的商人出现使商品流通不论在空间上,还是在内容上都得到扩大和加深。通过市场范围的不断扩大和交易复杂化程度的提高,人们销售的专业经验也在逐步积累,人们开始考虑各种不同类型的商品在什么地点、什么时间、向什么人出售是最有利的。事实上这一问题的实质是怎样组织商品流通的问题,这包括

什么样的流通渠道、什么样的经销商、什么样的经销场所，以及如何组织采购、运输、销售、结算等一系列工作。人们也越来越认识到一种产品能否被市场所接受，除了产品本身的市场适用性之外，产品的宣传对市场销路的打开至关重要，尽管人们最初使用的工具是十分简单的，如在中国，人们用一面"酒旗"招徕食客，欧洲用青藤枝作为卖好葡萄酒的标志。从人们销售技巧的逐步提高过程中，人们已经体会到销售的技巧基本上包含了产品开发、定价、流通组织、广告宣传等内容。

第二次世界大战之后，1953 年，内尔·伯顿(Neil. Bordem)提出了营销组合的概念，即产品、定价、渠道和促销的有机组合；1955 年，李维特提出了市场细分、目标市场策略；1960 年，E·J·麦卡锡在《基础营销学》里全面总结了营销组合理论，他认为市场营销中最关键的问题是树立顾客导向的观念。市场竞争的加剧迫使企业必须认真地研究市场，寻找自己的目标市场和市场定位，然后实施有效的产品、定价、分销、促销组合。营销组合比较明确地提出了企业市场营销具体的各项功能，揭示出市场营销技巧各个环节的内在联系，并对每一种技巧的基本内容加以较全面的规范，使人们在具体的市场操作中有了科学的依据和程序。总之，作为一种经典的主要侧重于技巧层面的营销理论，其提出和完善的过程，使市场营销在企业各项管理职能中的地位大大提高，并成为当代企业管理的核心问题，顾客导向成为潮流，研究市场成为市场营销的基础，一大批的专业市场营销人员掌握了市场营销的科学方法，从而极大地推动了企业市场营销水平在质方面的提高。

但是作为第二次世界大战之后成型的经典的市场营销技巧面对当今的形势依然存在诸多问题。第一，经典的市场营销组合侧重于销售技巧研究。而当今市场风云变幻的节奏异常快速，竞争异常激烈，市场信息的透明度极高。正如美国营销协会(AMA)在《营销 2000 年》的报告中指出：一切指标均显示，影响营销的多股力量，尤其是引导并塑造市场的一些重要外部变数，未来将呈现远较今天更不稳定的现象。管理者要适应千变万化的营销环境已是空前艰巨。一些老牌的著名企业包括体育用品行业的阿迪达斯(Adidas)、汽车行业的福特(Ford)等，都被后起之秀耐克(Nike)和丰田(TOYOTA)超越，其中重要的原因之一是企业必须用更长远的、更动态的眼光来适应市场的发展，一个时间段上的市场优势变得越来越短暂。第二，营销组合仅仅局限于讨论有关产品、定价、促销等浅层次市场竞争问题，而人们越来越意识到市场竞争最终取决于企业的实力。而所谓企业实力是指企业能否充分有效和面对未来配置企业各项资源，包括人力、资金、技术等，去建立市场竞争优势。也就是说营销组合技巧只有在企业实力的基础上才能长期发挥效力。

当我们分析人们营销技巧的不断进步，又同时深感到新时代对营销技巧提出的各种挑战时，如果我们用整体营销的思路来看营销技巧，与传统的营销组合相比，今天的营销技巧除了必须符合对市场研究的基本结果进行分析之外，还要充分地考虑企业的长远追求和经营战略的布置。例如，1984 年可口可乐重返中国市场，一开始他们就制定了一个长远的市场战略，即不首先考虑一时一地的市场效应，而是把树立可口可乐公司"共创美好明天"的企业形象作为首先目标，把整个中国的未来市场作为战略布置的范围，因此，尽管 1984 年中国政府只允许可口可乐公司在厦门一地进行罐装，市场范围相当有限，但其整个的广告宣传、公关活动却是在全国范围内进行的，可口可乐公司与中国政府积极配合，赞助一系列的全国性体育、文艺活动，将可口可乐的名字传播到大江南北，为其后来在全中国市场的操作打下了良好的基础。

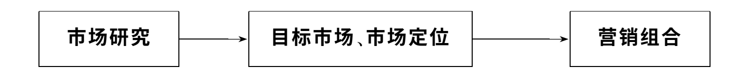


图 5.2.6　传统企业市场营销的基本过程

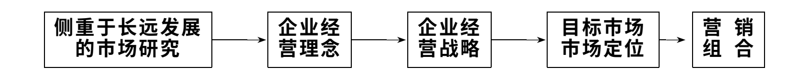


图 5.2.7 现代企业整体营销的基本过程

总之,在整体营销框架下的营销组合,它大大扩充了原来的营销技巧,技巧营销的内涵丰富化了,它不仅要求企业市场营销的具体操作能适合于眼前的市场,更重要的是要求企业的市场操作能符合企业的发展目的和市场的未来变化。同时,技巧营销作为整体营销的组成部分,它不再是企业市场营销简单地适应市场的过程,它将企业本身的追求和战略的计划影响于市场,起到引导市场,乃至于创造市场的作用,成为企业整体营销的前锋。不仅如此,技巧营销也源源不断地反馈信息于企业战略制定部门,为企业经营理念和战略的调整提供依据。

2. 影响技巧营销的关键性因素

由于营销技巧始终站在企业整体营销的最前沿,这部分的营销工作必然和市场环境的变化最为贴近,因此它必须非常敏感地反映于市场。从第二次世界大战之后提出组合营销至今,不过短短 40 多年,但正是这几十年人们的生产、生活环境发生了人类历史上最巨大的变化,导致了整个市场环境迅猛改变。构成对营销技巧影响的因素有以下几点:

(1)科学技术水平和社会生产力有了极大的提高。许多最先进的科学技术,包括微电子技术、生物技术、航天航空技术、通讯技术等,被大量地应用到人们的实际生产中,使社会整体生产力水平和产品技术水平、质量水平有了全面的提高;市场商品极大丰富,顾客有了越来越多的选择余地,市场竞争进入白热化状态。这种市场态势无论是对企业产品的开发、价格的研究,还是对销售渠道的选择和促销的组织都提出了新的课题。

(2)就消费品市场来讲,广大顾客已经从追求基本生活的满足,转向追求个性,追求更高层次的生活品质,追求人与自然的和谐,追求更多的休闲和娱乐。他们信息灵通,辨别力强,社会与经济羁绊较少,是更希望根据自己的最佳利益而独立行动的消费者。在其他市场上,如工业品市场,用户采购各类生产资料也已经从简单地满足本单位的生产经营之外,更多地考虑产品更新技术的进步以及顾客的特殊需要。他们对供应商提出了与以前相比更高层次的服务要求,从而保证生产企业和供应商之间能结成紧密的联盟。这种总体的顾客和用户的心理倾向,一方面给企业市场营销带来了严峻的考验,同时也蕴含着无数的机会。它引导出营销技巧方面的两个基本问题:一是如何在纷繁复杂的市场中正确地找到自己的目标顾客,并实施有效的营销计划;二是有没有可能在已是充裕的市场中既能从竞争中争取最大的市场份额,形成自己独特的市场优势,同时又能通过自己独具匠心的创造,开拓新的市场。

(3)新的复杂的市场结构和市场运作的规范,以及经济增长与波动对企业营销造成前所未有的冲击。我们可以看到,总体的各个市场上,包括产品类别市场和区域市场,品种日渐丰富,技术质量要求不断提高,同时,产品线的广度也以前所未有的速度在扩展;各个地区市场既有大量共性的存在,又有显著的差异。一方面开放成为社会之潮流,另一方面保护主义倾向也时常在耳边响起。从政府到企业界乃至于广大消费者,都不断地期望国家经济能够保持稳定增长,市场能够得以健康规范。而事实却是,经济的波动和市场的风险,往往使人们束手无策,深感市场之险恶。所有这一切,造成市场的多元性、复杂性、动态性,使得营销技巧必须保持高度的灵活性,才能加以应用。

(4)与传统的营销技巧相比,今天影响定价、产品开发、渠道和促销组织诸多因素纵横交错、相互影响。在传统的意义上,产品的定价,最重要的因素是该产品的生产成本,而今天的产品是以技术含量、品牌价值、服务水准,以及产品在不同的区域和时间来进行定价。过去典型的流通渠道可能是由独立的生产商、批发商和零售商所构成,但是今天,这种松散的、相互之间始终在你争我夺的流通渠道,越来越不为人看好。现实中,人们希望流通的速度必须更加快捷,顾客能更方便地得到所需要的产品和服务,并且,流通渠道一定要有自己的规模性、个性以及灵活性,因此,越来越多的生产商和中间业者走到了一起,结成紧密的战略联盟。人们也不断地开发出新颖的流通形式,通过邮件、电话、电子网络、电视等多种

形式，编织立体的流通网络，使今天的市场变得扑朔迷离，无形市场的作用正日益得到人们的重视。而当我们在讨论市场促销的时候，不能不充分考虑到今天已经是一个信息爆炸的时代，信息透明度极高，传递速度极快，人们得到信息更为方便。而同时作为某一个企业的市场信息传递来讲，却有了越来越多的障碍，因为企业的信息往往淹没在信息的汪洋大海之中，无法为人们所识别和记忆，最终导致促销效果减低，面对如此市场情形，营销技巧的最终出路只有创新，而创新主要考虑的各种相关因素，又是用传统的市场预测方法及定量研究所难以给予准确结论的。所以营销人员需要具有极为敏感的洞察力和非凡的魄力，才能在市场营销中脱颖而出。

3. 技巧营销的新发展

市场营销者在近几十年中，特别是近一二十年中，对各种营销组合的技巧进行了许多有益的探索，尽管可能还缺乏系统性，但我们仍然在此作一个简单的归纳。

（1）与传统组织营销相比，人们越来越认识到，消极地等待某一市场的产生、成熟及适合顾客的需要，并不能始终保证企业的长期市场优势。人们领悟到，只有能深刻地把握未来的发展，并有能力通过多种有效的营销技巧去开拓新市场和新需求，才能真正地成为市场的主宰。过去认为不可控的很多市场因素，比如人们的消费观念等都可以通过营销者的努力去加以引导和改变。例如，我国著名的洗衣机生产企业——无锡小天鹅电器股份有限公司，当其在中国首推全自动洗衣机时，许多人并不以为然，认为双缸洗衣机已经足够了。但是，小天鹅公司的人坚信，洗衣机决不仅仅是帮助人们省力，而是要帮助人们省时，以及能更省心地完成家务，去从事其他有益的工作和社会活动，而全自动洗衣机正是代表了这种发展方向。他们坚持不懈，不断改进产品质量，坚持高起点的市场定位，降低成本并完善服务体系，终于创出了一个响亮的中国洗衣机名牌。同样，一些今天著名的国际性企业微软（Microsoft）、英特尔（Intel）等，之所以能够雄居世界计算机行业的主导地位，也是其能把握市场的发展、超前定位和不断引导市场的结果。因此，营销技巧的前瞻性已经成为技巧发展的主旋律。

（2）许多较为优秀的市场营销理论家和实践家都开始注意把市场营销的技巧与企业战略紧密结合起来。菲利普·科特勒在他的第五版《营销管理》中第一次提出“战略计划和营销管理过程”这一概念，把战略引进市场营销的教科书，阐述了企业战略计划与具体的营销技巧之间的相互关系。1986年他在北京的演讲中，又再一次提出了“市场营销战略”，即在传统的“4PS”的基础上，提出了“10PS”的组合策略，其中又特别强调Probing（探查），Partitioning（分割），Prioritizing（优先）和Positioning（定位），这四个P显然注重战略性和前瞻性的市场研究，探索未来的市场走向，确定明确的市场营销方式。同时他在“10PS”中还指出，要注意利用Political Power（政治力量）和Public Relations（公共关系）来开拓市场新局面。这一系列理论实际上意味着一个新的营销时代来到了，企业多种营销技巧只有与企业的战略相结合，才能发挥其长期效用。

（3）在传统产品策略的基础上，近一二十年来非常强调：

①如何把科学技术发展的最新成果及时地应用到产品的开发和生产过程中去，从而创造出具有独特技术先进性的产品，使整个产品质量和性能取得飞速的提高，并大大降低成本，也使整个市场的供应变得越来越丰富多彩。就拿电脑行业来讲，现在最普通型的个人电脑，其数字运算能力都要比一般人来得强，而这些普及型电脑的功力丝毫不逊于70年代初期一度为企业所倚重的、价格达数百万美金的IBM360主机。70年代末期，苹果（APPLE）个人电脑采用一种作业频率达每秒100万赫兹的CPU晶片。到1988年，个人电脑的速度已增加了足足25倍，其整体功能则足足增进了约100倍。一代又一代的CPU发展几乎是呈现出一种戏剧性的增长。有人预测到2000年，电脑将既便宜又威力大、功能多。因此，届时多数国家用的电器产品和重要消费商品与服务，都将采用智慧型系统。这不是一种梦想，而是活生生的事实，所以，世界著名企业都花巨资于产品的开发和研究，企图保持这种科技的领先。这已经成为当前产品策略中的重要组成部分。由于这部分的功能在市场营销中的地位越来越高，美国的市场营销界有人认为应该把产品的开发与研究也列为市场营销的一部分。

②随着市场细分化的加快，产品策略中的另一种倾向就是产品发展的精细化、顾客化和个性化。过去那种大量营销的时代已经一去而不返，取而代之的是如何根据某一类用户的不同喜好，专门设计产品，生产产品和销售产品。或者根据人们需求的不断提升，不断开发出满足新需要的产品来。手纸大概是每个人离不开，又不引人注意的一种生活用品，可是

当我在美国参加“中国桥”项目时,美国的手纸制造商居然送来了几十种不同功能、不同式样的手纸,分别适用于妇女、孩子以及人们的一些特殊需要。可口可乐的配方是这一世界第一大软饮料的根本,它的口味似乎是老少皆宜。但是从80年代开始,可口可乐公司为了进一步占领市场,根据人们的不同口味,推出了DietCoke(健怡可乐)、Cherry Coke(樱桃可乐)以及Spirit(雪碧),以适应市场。化妆品市场这样的例子更是遍地皆是。总之,产品的精细化、专业化已经成为一种潮流,并为市场的发展提供出无限的机会。

③产品生命周期的不断缩短,使市场营销者充分地注意到:第一,必须想方设法延长产品的生命周期,这包括了对专用技术的严格保密、新市场的不断开拓、产品的不断改进、生产地点的转移等手段;第二,人们决不再把生产一代、贮存一代、开发一代、构思一代作为一种理想化的模式加以探讨,而必须将它贯彻到具体的行动中去。汽车作为当代消费品的一大项目,在整个市场中乃至整个国民经济中有重要的地位,它的技术复杂,涉及到一国工业的各个部门,但在美国每年每一种型号车子都会推出新的款式,而每4年每一种车一般都会进行彻底的改型。同时,为了能使每一种新车型的投入成本尽快收回,并延长其生命周期,汽车生产开发、销售的国际化趋势已越来越明显。这已形成了一种规律,而这种规律实际上是人们产品策略的一种反映。也只有如此,企业才不会失去市场的竞争力。

(4)价格策略越来越市场化,每一个市场营销者都希望通过正确的价格策略来反映其总体的市场策略。这意味着一种价格的制定过程,决不仅仅考虑这种产品开发和生产的具体物耗和各种其他费用,而是更多地考虑目标市场顾客对产品价格的看法,以及市场竞争的情况,使价格在市场上有更多的灵活性。这种价格策略的改进,主要考虑到:

①现代顾客相比于过去经济条件有了相当的改善,他们的见识广、信息灵,对产品的依赖度提高,购买产品不仅是为了得到产品基本功能带给他们的满足,同时他们希望通过购买和使用产品得到自我心理的满足。所以,这就使得价格所包含的内容大大扩大,例如产品的设计、品牌、服务,以及特别的销售方式、包装和宣传广告等。顾客实际上是在综合评审了以上诸多因素之后,才会对产品价格作出值与不值的判断。市场的价格策略变得异常丰富多彩,而这种绚丽缤纷的后面实际上依然是如何使各自的目标对象能够感到满意。

②一家厂商独霸市场的好日子似乎再也不会回来,取而代之的是群雄崛起的局面。价格作为竞争中的利器,必须充分考虑市场竞争的实际结构。第一,比较价格的优势是否存在。所谓比较价格优势,也就是以上所提到的诸种影响价格构成因素的组合。第二,价格政策是否能够尽量地不断扩大自己的市场占有率,促进自己市场份额的扩大,并牢牢地控制市场。在美期间,笔者有机会接触了各式各样的美国百货产品,发现数量折扣几乎是当前美国最通行的价格策略之一。许多时候某种产品出厂价依据不同的数量,通常最高价与最低价相比可以相差一倍以上。第三,由于市场行情瞬息万变,市场价格波动频繁,许多市场竞争的参与者必须根据不同的情形和市场目标不断调整价格策略。因此,现实的情形要求每一个市场营销者在制定价格之初,就必须充分考虑到将来可能的变化,留有充分的余地,以应付各种突发事件,或完成各个不同时期的市场营销任务。

(5)竞争的决胜点在于能否真正把企业生产的产品送到用户手中,并使得他们心甘情愿地接受你的产品。所以,公司里设计出了好的产品,制定了精心的价格策略,依然还须有好的销售渠道加以配合。

随着市场经济发展,现代市场销售渠道逐步形成,特别是营销组合技巧发展之后,流通渠道的专业化程度得到了巨大的提高。但是近一二十年来人们对流通渠道的要求越来越高,而这种新发展可以表现为以下几方面:

①生产制造商与产品销售商的一体化趋势明显加强。即所谓垂直营销系统(VMS)的发展。这种流通渠道是由生产商、批发商和零售商所组成的一种统一的联合体。某个渠道成员拥有其他成员的产权,或者是一种特约代营关系,或者这个渠道成员拥有相当实力,其他成员愿意合作。它可以分成公司式垂直营销系统,管理式垂直营销系统和契约式垂直营销系统。

第一种是公司式垂直营销系统,即生产商与销售商往往相互参股密切配合所组成。例如美国西尔士(Sears)百货商场出售的商品中,有50%来自它拥有股权的制造厂。而无锡小天鹅电器股份有限公司与全国十几家大型百货商场相互参股,从而结成紧密的联盟。第二种是管理式垂直营销系统,即制造商与销售商对某些产品的销售进行紧密型的配合,共同策划、共同落实。例如美国著名的牛仔服利维斯(Levi's)或休闲服凯文·科莱恩(Kelvin Calian),其

制造商能够在各大百货商店中设有专柜,并往往与销售商一起布置售场、制定价格、举行促销活动等等。这种合作的方式现在国内也得到认同,如各种各样的化妆品专柜、服装专柜、家电专柜变得非常普遍,对产品销售起到了很好的作用。第三种是契约式垂直营销系统,即由某一有实力的制造商、批发商或者是零售商牵头,通过订立契约合同,组成一个紧密的销售体系。比如由大型批发商或零售商牵头组成的连锁,这几年得到迅猛的发展。在美国我们可以发现无论是各种专业类商店,还是不同档次的综合性商店,都组成多个强有力的连锁商店来参与竞争,如一般杂货有 Save on,Thrifty;文具用品有 STAPLE,OFFICE DEPT;药品行业的 GNC;批量大、价格廉为主的 Price Club Casco;廉价百货有卡尔马特(K—mart)、沃尔马特(Wal—Mart);高档百货有 Bullocks Nordstrom 等等。这些连锁商品能够做到集中采购、统一管理、联合宣传、标准化服务,大大提高了管理效率,节约了成本,形成了现代商业发展的一种趋势。还有一种是由制造商牵头组织的契约,如由汽车制造商牵头组织的特约批发、零售系统,他们往往由制造商与一大批的 Dealer(特约经销商)所组成。又如由品牌制造商所组成的销售体系,如 Guess 服装。再如由服务业公司倡办的特许代营系统;如假日旅店(Holiday lnn)、荷兹出租车公司、肯德基(KFC)和麦当劳(Mcdonald's)的快餐店等。这种契约式组织方式尽管彼此之间没有相互参股,但通过契约的方式,既保证了高度的组织性一体化以及各方的利益,各单位之间又有一定的灵活空间,如股权利益和风险。

一体化的趋势不仅表现在垂直营销系统的发展,同时也表现为水平式营销系统的发展,即两个或两个以上的公司联合开发一个营销机会。如著名的广州宝洁(P&G)公司与小天鹅洗衣机公司结合,相互指定洗衣粉和洗衣机为特别推荐的产品,从而相互利用对方在该行业中的独特的、良好的声誉,最终推动自己产品的营销。

②流通渠道的第二个变化趋势是多样化。表现为以下两个方面:

第一,企业在分销产品的时候,可能发现现代顾客对流通渠道的要求越来越高,也越来越有各自的偏好。他们需要通过商品流通的过程得到更及时、更方便以及适合他们口味的特别服务。这就要求在设计流通渠道的时候,考虑各种实际情况,进行多种形式的分销设计。如:生产厨房器具或家电的制造商,他们一方面会把产品推向百货商店和专业商店,以供应零售市场;另一方面,他们会以直销的方式向房屋建筑商供货,以期直接将产品在房屋建造时就安装进去,实现销售。这两条渠道的销售方式完全不同,也只有在这两个层面上同时展开工作,才有可能最大限度的占领市场。

第二,随着现代社会生活的不断变化,特别是现代科技的发展,各种各样新型的流通渠道正在逐步产生和发展。在美国我们可以观察到电视购物已经非常普遍,通过电视,推销商可以非常清晰地将各种产品的性能、外观以及顾客所关心的一切问题进行详细的解答,大大方便了消费者。另一项新的具有划时代意义的事情是电脑进入了流通领域,随着家用电脑的日益普及,英特网(Internet)技术的商业化应用,使电脑在促进产品销售方面的作用日益显现。现在美国完全可以通过英特网作产品的宣传,用户可以通过它直接进行订货,一切变得极有效率和经济。当然,各种新型的流通方式也要基于一定的社会环境,如物质基础、技术手段以及现代的支付手段。就我国的实际情况来看,由于技术上的差距很大,支付手段还要依靠现金为主,个人支票和信用卡的实际应用与现金相比微乎其微,所以使许多新型流通手段的开展遇到很大的障碍。

③流通渠道变化的第三个趋势是国际化。这是全球经济一体化,国际贸易蓬勃发展的必然反映。

一方面为了开拓世界市场,许多有实力的具有远见的大型跨国公司纷纷走出国门,在国外建立自己的销售基础和生产基地,而销售办事处、子公司往往是其经营国际化的第一步和象征。同时,当这种国际性的营销逐步扩大的时候,企业或公司就必须考虑在当地建立生产基础和培养当地的销售网络。这种国际化的销售体系和生产体系的组织和管理是一个相当复杂的过程,就拿施乐公司在亚洲的情形来讲,为了强调中国市场在全球市场的重要性,在施乐(XEROX)美国总部专门成立了香港地区、中国内地客户部。同时由亚洲最大的生产销售总部 Fuji Xerox(富士施乐)来统一管理亚洲的其他市场,而所有在亚洲的市场销售、客户服务又需要与美国总部的各产品事业部紧密协调,促进各类产品在亚洲的市场营销工作。这里面的生产调度零配件的相互供应、机种的交换、生产数量的确定、价格的协调、流通渠道的畅通、服务措施的落实需要经过长期的努力和各环节人员的紧密配合。一般情况下我们可以用图 5.2.8 来说明由产品制造商建立国际性营销通路的

几种选择。

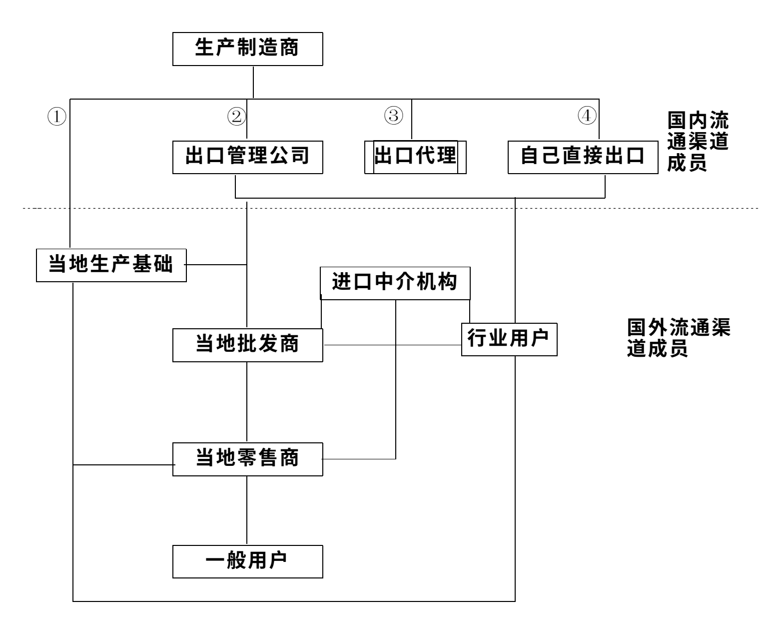


图 5.2.8 国际营销 4 种流通渠道的选择

这里①、③、④种渠道模式大家比较多见,而②即出口管理公司是指生产制造商与出口管理公司签订合同,由它来处理产品的出口方面的运作。出口管理公司会全面负责产品的促销、市场研究、实际产品的运输、对客户的调查。在美国现在有 1200 家出口管理公司代表着 10000 家生产制造商,管理着美国 10%出口额。出口管理公司与生产制造商之间的合同主要是依据出口管理公司能够提供怎样的服务。这种方式对生产制造商来讲在开拓国际市场方面可以节省自己本身的人力,可以利用出口管理公司的网络,最初的投资也比较小。

另一方面,第三产业的企业也纷纷利用自己的独特优势,如品牌、管理经验、高质量的服务规范等,进一步拓展国际市场。这种类型企业的国际性渠道主要是通过在海外设立自己的分公司,或者利用特许经营的方式设立海外服务点,当然还有通过合资或合作的形式设立海外服务点。在中国市场上,我们已经看见,许多国际性的商业企业开设独资、合资或特许经营的商厦和服务网点,如北京的燕莎、上海的八百伴以及美国著名的肯德基(KFC)、麦当劳(Macdorald's)。这些中国企业在引进国外商品的同时,也引进了国际先进的各种商业管理软件,取得了巨大的成功。有人甚至预测肯德基和麦当劳在中国的销售可能会超过在美国本土的销售。另外国外一些金融服务机构如保险公司、财务公司、银行,还有其他类型的服务机构如市场研究机构、广告公司、贸易公司、会计事务所、律师事务所这几年也如雨后春笋般地在中国建立起来,并且取得了良好的业绩。

总之,无论是哪个行业,可能形式会有不同,但销售渠道国际化的趋势都十分明显,并日益发展。

(6)随着市场竞争的程度越来越高,人们对市场促销的认识也相应提高。即人们认识到促销作为传播信息的工具,既是整个市场营销过程中的重要一环,更是在市场竞争中取胜的关键因素。近几年市场营销的实践表明,顾客购买的抉择越来越依靠他能够得到以及能够理解和信服的信息。那么,谁能够首先将自己产品的信息,有效地输送给可能的顾客,并使他们信服,谁就能在市场上赢得主动。由此现代市场促销就变得更为关键。

近一二十年来,人们在传统促销技术的基础上,不断地发展新的促销技术,我们可以归总如下:

①人员促销作为最古老的促销方式得到保留。但是现代人员促销已一改过去可怜兮兮的求他人购买自己所推销的商品的旧时形象,取而代之以信心十足、具备丰富专业知识和推销技巧的顾客好参谋的角色。这实际上意味着人员促销在功能上的一次

质的飞跃。也就是说，现代人员促销第一位的要求并不是简单地把产品塞到顾客或用户的手中，他们首先是与顾客或用户交朋友，做他们的参谋，通过人与人之间亲切的交流，将有关企业和产品的信息，迅速、准确的告之，并回答顾客和用户的有关问题，帮助其解决各种困难。这种特殊的及时的双向的沟通是其他各种促销手段所不能代替的。由于现代顾客本身的信息来源和产品知识要比过去丰富得多，因此，要说服顾客和用户，真正做好参谋的角色，对于人员促销者实属不易，这也使得现代企业极其重视对销售员科学的培训和长期的实践锻炼。同时，除了推荐产品、帮助决策之外，现代人员推销另一项重要的职责是提供服务，对于最终用户来讲，这种服务可能是产品的演示、产品的维修以及各种咨询；对于销售者来讲，这种服务可能会帮助他们解决在销售过程中遇到的困难，共同策划，组织市场。当然，能够有效地将企业产品销售出去，回笼资金，提高市场占有率，依然是考核销售员的主要指标之一。

随着人员促销功能重心的转变，销售人员一改过去独立作战的组织方式，代之以更有计划、更有协作精神的组织形式。每一个销售人员往往根据不同的地区、不同的产品加以组织，有的甚至是组成一个包括了各种的专业人员的小组，共同出击，以期更好地为顾客或用户服务。

另一方面，销售人员在企业中的地位不断提高，他们所花去的费用也是整个促销费用中最大的。

如何既保持对销售人员足够的激励，同时又加强对他们的管理，是近几年来市场营销界一直在研究的问题。这里涉及到的问题非常之多，在此不可能一一展开。

但是，其中最关键的是两条原则：第一，如何对销售人员进行企业理念的教育，使之认识到他们的工作与企业追求之间的密切关系，他们销售和传播的不仅是产品和信息，更重要的是他们在顾客和用户面前正在树立一个企业的形象，企业理念应该成为每一个销售人员的追求目标及其工作的精神支柱之一。第二，现代销售强调战略性、计划性和整体性，销售人员的个人作战能力固然非常重要，但是离开了企业各方面的销售支持，也将是一事无成的。一种产品、一种服务的市场优势确立，是企业综合实力的反映，人员销售只是其中的一部分。只有保持在这个队伍中，销售人员的价值才能得到充分的体现。这两条原则确实是现在许多人员销售管理方法的基础。

②营业推广是指短期之内促进企业市场销售迅速提高，或快速进入市场，或树立品牌，提高形象的一系列销售方法和技巧。进入70年代之后，营业推广得到蓬勃发展和广泛的运用，其费用的增长始终超过促销费用中的广告费用的增长。从1969年到1976年，美国营业推广的费用每年增长9.4%，而同期的广告支出每年增长5.4%；1976年营业推广的费用超过300亿美元，1980年增长到490亿美元，1993年更高达1770亿美元。

现代的营业推广包括对最终客户的推广和对中间商的推广，甚至也有人把对销售人员的一些激励方式也列入其中。针对最终用户或消费者的营业推广工具包括：样品赠送、折价券、赠奖、竞赛、样品陈列、大减价、展销会等。对中间商的营业推广包括：购买折让、免费货品、合作广告、经销商销售竞赛、商品推广津贴等。笔者无意对营业推广手段一一加以记述和讨论，而只是将人们在实践中总结出来的，实施营业推广的一些经验作如下总结：

A. 从基本层面来讲，人们在实践中认识到，营业推广往往是打破市场格局的一种相当有效手段。打破市场格局指新产品的进入、产品品牌的扩大影响、市场占有率的迅速提高、抢先占领市场、解决销售困难和提升品牌或改变用户的偏好等。人们确实感到营业推广在销售中产生的反应快于广告，立竿见影。

B. 实施一项营业推广活动，是一场非常复杂的系统工程，必须根据要达到的促销目标进行的计划、周密的盘算，包括时间、地点、方式、费用、人员组织与其他促销手段的配合，以及活动过程的控制和最后的总结。一旦在某一环节上出了问题，所有的投入可能都会前功尽弃。例如：某一家化妆品曾经开展一次赠品活动，没料到许多赠品竟让商店的售货员给侵吞了。有一次某厂在商店里开展样品赠送，却由于来的人太多，免费样品太少，造成商店一片混乱。又例如：生产厂家往往在年初对中间商作出一些承诺，但在年终不能兑现，或大打折扣，引起不必要的麻烦。从而引起中间商极大不满，影响了第二年的销售。上述似乎都是一些执行过程的细节，但一步走错，几乎是全盘皆输，不仅先前的目的不能达到，反而引起了反作用。

C. 营业推广确实可以起到立竿见影的作用，但是这种短期的效果，能否在更长的时间里产生影响，促进产品市场占有率的提高或巩固，依然必须通过其他各种促销手段的紧密配合。图5.2.9表明了营业推广前、中、后所可能出现的几种情况。在营业推

广中,如果不是有太大意外的话,销售的情况应该会有较明显的上升,以后销售将逐步回落。关键是这种回落的程度是 A 还是 B 或 C。如果是 A,总体销售比实施营业推广之前上升,总体销售趋势较好,说明营业推广成效明显。如果是 B,销售回落到先前的状态,营业推广只是在中间阶段有所成果,长远的效果不显著。但如果是成熟度较高的市场,为了在某一阶段提升销售或者是应付挑战,例如,节日的销售,这种营业推广依然不失其价值。第三种大概是人们最不愿意看到的情形,花巨资进行推广,只有把将来的消费提前,而长远的市场占有却相对减少,那么就需要认真总结了。造成这 3 种不同的情形,一方面是由于营业推广本身的设计问题和实施问题;另一方面也与其他各种营销技巧以及促销策略有密切的关系。比如讲,在营业推广的中、后期都必须由广告的跟进,因为营业推广是否能成功,第一步是如何宣传营业推广本身,同时,营业推广的效果能否得到巩固,顾客品牌的偏好度能否保留也必须依靠广告。

D. 营业推广从来就没有一个固定的模式,也决不仅仅局限于现有的种类,事实上现在的各种类型的推广活动,也是前人不断创造的结果。真正成功的营业推广活动,都是根据市场的实际情况、行业和产品的特殊性进行设计的。

卡西欧家庭演唱大奖赛就是一个极好的例子。80 年代初中国城市的改革开放还刚刚开始,人们的文化娱乐生活不尽丰富,经济收入也有限,这种时期正好是电子琴进入市场的大好时机。卡西欧(CASI0)公司出资由上海电视台举办卡西欧家庭演唱大奖赛,整个比赛的乐队全部使用卡西欧所生产的各种电声乐器,而且把决赛放在"年三十"的晚上,由专家与观众共同评选最佳演唱家庭。这一活动几乎成为上海每个家庭的热门话题,参加者踊跃,评论者热烈,形成广大百姓关注的焦点。在此之后,卡西欧家庭演唱大奖赛不仅培养出一批歌星、一批音乐家庭,掀起了上海市民家庭娱乐的一个高潮,同时大大扩大了 CASIO 的品牌和声誉在上海及华东地区的影响,也培养了一大批 CASIO 电子产品的忠实用户,取得非常好的市场效果。

从中可以看出,营业推广活动是否具有强烈的吸引力,并达到预期的市场效果,其关键在于活动的本身是否具有创新性,并切实符合人们的需要。

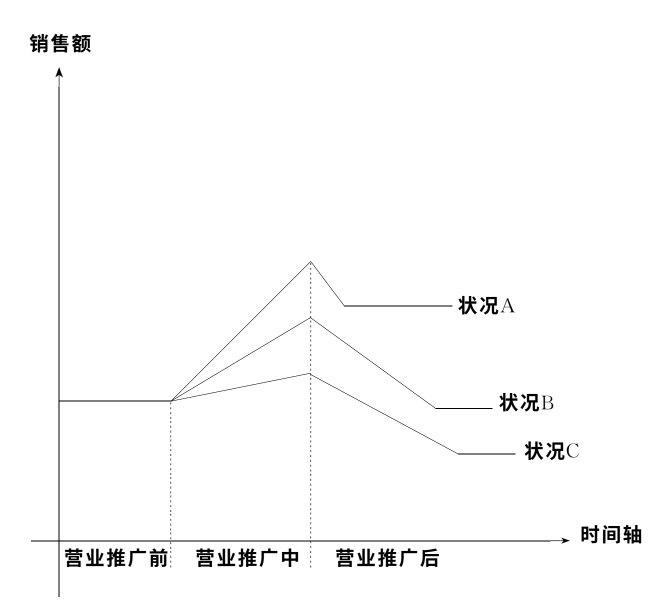


图 5.2.9　营业推广过程中销售额的几种走势

③广告促销作为一种广而告之的传播手段古已有之,但近 20 年广告技术的飞速发展,对人们生活产生的影响是始料不及的。有人说"现代广告对人们的影响已经超过了学校和教堂"。1980 年美国的广告开支为 530 亿美元,1993 年高达 1390 亿美元。广告方面的新的发展可以简单地归总如下:

A. 广告的主题变得丰富多彩。其目标也越来越广泛。过去人们利用广告主要是希望通过广告信息

的传播，能够告之有关的顾客，吸引他们的注意，认识其产品的特点，从而促进市场的销售。评价一个广告成功与否的标准主要是看广告之后的销售效果如何。而现今除了以上的功能之外，现代广告的目标大大扩展了。

这样多的广告目标给广告提供了巨大的活动空间，使广告的主题也随之丰富，衡量广告效果的标准也越来越多元化。其核心在于一个广告能否促进市场营销总体目标的实现，能否与其他各种营销策略，包括与产品策略、价格策略、渠道策略以及其他促销活动相配合。

B. 因为广告功能和主题的多元化，广告创作形式也变得更加广泛，广告诉求的类型也不断增多。

就广告形式来讲可以分成生活片断——通过生活场景来反映产品给顾客的实际价值；人格化——附于产品以人的特性；制造气氛或印象——借助产品唤起人们对某种气氛或印象的追求；引人入胜的幻境——针对产品及其用途，设想出一种引人入胜的奇境；科学性——通过各种方法来表示这一品牌的产品比其他品牌的产品更具有科学性；技术特色——表现产品开发、产品生产过程中的企业专长和经验；专家和证词——利用技术专家或有名望的人士来提供证明；等等。

各式各样的广告形式可以诉求于顾客的理性；诉求于顾客的感觉；诉求于社会环境的变化；诉求于顾客的自我满足。

总之，无论在形式上还是在广告诉求上，现代广告不再像传统广告那样比较呆板、简单、平铺直叙，而是希望通过各种广告形式和诉求方法，全面地调动受众的感受，以达到广告所期望的效果。

C. 广告媒体大大增加。传统上广告媒体主要是报纸、杂志、广播和电视四大媒体，以及一部分的户外广告，如招牌、旗帜、霓虹灯等。但近几年来，随着现代科技的发展，以及广告界的努力，许多新的媒体不断涌现，如电脑广告进入现实的操作；各种现代的电子屏幕应用于户外销售店；产品包装广告价值的开发；流动媒体的大幅度运用；直接邮件广告日益为人们所重视；人体广告也被人们所接受；花费巨大的空中广告也时而被人们所用。

表 5.2.4　广告主题分类表

通知	1. 向市场告知有关新产品的情况 2. 描述所提供的各项服务 3. 提出某项产品的若干新用途 4. 纠正错误的印象 5. 通知市场有关价格的变化情况 6. 减少消费者的恐惧 7. 说明新产品如何使用 8. 树立公司形象
说明	9. 建立品牌偏好 10. 说服顾客马上购买 11. 鼓励消费者转向你的品牌 12. 说服消费者接受一次推销访问 13. 改变顾客对产品属性的知觉
提醒	14. 提醒消费者可能在最近的将来需要这个产品 15. 促使消费者在淡季也能记住 16. 提醒他们何处购买这个产品 17. 保持最高的知名度

那样多的媒体几乎形成了一种铺天盖地的局面，包围着人们的日常生活，影响着人们的观念和生活方式。可以这样讲，只要是人群聚集的地方就一定会有广告，任何一种可以引起人们注意的东西都可以成为广告的媒介。

D. 广告开支急剧增加。美国的广告第一大户是P&G，在1981年其广告费就达6.72亿美元，占销售额的5.6%，其他如西尔士(Sears)、通用电气(GE)、

菲利浦(Philp)、通用汽车(GM)、卡尔马特(K－mart)、可口可乐(Coca Cola)等都是广告的大户。在中国企业广告费用的增长也是惊人的。1981年我国广告经营总额只有1.18亿元,人均广告费0.117元。到1994年我国广告经营总额已高达200.3亿元,人均广告费16.709元。究其原因:第一,广告的作用为人们所重视,广告成为市场竞争不可缺少的武器。人们都认识到,“酒香不怕巷子深”的时代已经过去,广告费用被列入企业运行费用中不可缺少的一部分。第二,媒体的费用持续不断地上升。在美国遇到重大事件的黄金段广告,每30秒电视广告可高达上百万美元,在中国1997年中央电视台新闻联播后的5秒广告,最高拍价全年也高达2.1亿元。这种惊人的费用的增长,一方面使许多企业感到难以承受,另一方面,昂贵投入之下的诱人效果依然引诱许多有气魄的企业家奋力一搏。第三,由于媒体费用惊人的巨大,为了保证广告达到预期的效果,人们又投入了大量的广告研究费用、广告制作费用以及广告评估费用。事实证明这部分费用的投入是值得的。

E.广告制作、传播的科学性不断加强。由于广告往往是先于销售的一种促销投入,人们都希望无论是其近期目标,还是长期目标都能够顺利地实现,而不是竹篮打水一场空。因此人们一方面认识到广告巨资投入的必要性,同时也看到了其风险性。所以,最近一二十年来人们对广告科学性的研究大大加强了,这包括研究广告目标、广告媒体、广告制作、广告强度、广告费用的控制和分配问题。这无疑有助于正确制定企业的科学广告计划,乃至促进企业整体营销水平的提高。

④随着现代市场营销的发展,人们认识到营销成功与否往往是多种因素综合作用的结果。即除了基本的市场因素之外,政治、法律、文化等各种因素都会影响到市场营销的成败。反过来讲,也只有调动社会各方面的力量,得到他们的支持,企业市场营销才能充分发挥其作用。这种思路导致了第二次世界大战之后,特别是进入70年代以后,企业公共关系的发展进入了黄金时期,成为一门相对独立的学科,在整个企业经营过程中有着其独特的功能和作用。同时,公关无论是在早期的产生,还是在后来的发展中都与市场营销有着密不可分的关系,是市场促销的有力武器。

从公关发展的历史来讲,其最初的出发点只是考虑单向地向公众宣传企业,甚至不惜用欺骗的手段。但这种情况很快被改变,告诉公众真实的信息成为公关的原则。企业公关逐渐成为企业双向的信息沟通、协调与各类公众的关系、追求企业与公众关系的理想状态并树立企业良好形象的一项管理职能。

现代公关的对象是与企业经营管理有关的各类公众,包括内部的职工和股东,以及外部的政府、供应商、销售系统、用户、社区公众、新闻媒介等等,各类公众性质不同,其要求也会各不相同,我们不能在此对每一类公众的具体公关策略加以讨论。必须指出的是,作为企业经营管理的一项重要职能和企业市场营销的重要组成部分,现代企业公关工作必须用企业的经营理念加以统帅,唯此才能给公众一个完整统一的企业形象。

将企业形象塑造过程与市场营销紧密结合,的确可以大大增强企业的形象竞争力。因为企业形象是企业素质的综合表现,是社会公众对企业的总印象和总评价。事实上企业形象往往是由衡量企业综合管理水平的各项指标所构成,某一项重要的指标就是品牌形象和产品整体形象。顾客购买商品时,往往根据自己的经验形成的印象或征求他人意见来决定购买哪个品牌的产品。可以用I(形象)—T(判断)—A(行动)来描述这一过程。若A得到满足必须使I得到强化,进而影响下一个ITA的循环。由此可见,企业形象在市场上具有竞争的功能、促销的功能、附加价值的功能、吸引偏好的功能以及保护自身的功能。

正因为如此,最近一二十年来CIS(企业识别系统)作为企业形象塑造的一种具体手段得到人们高度重视和普遍采用。企业形象的塑造过程实际上是一个由内向外、不断延伸的过程。

我们可以发现,营销活动本身就是最好的企业形象塑造活动。企业商品形象、品牌形象、销售人员的个人形象、广告形象等公关活动都应该是企业形象和企业形象塑造的最主要内容。也可以称之为形象营销。就营销角度考虑,形象营销至少具备了如下优势:

A.统一对外传递营销信息,使同量的资源投入可获取倍乘性的促销效果,并使本来无促销功能的东西,变成了有效的促销手段,如公司的车辆经过装饰,成为非常好的流动宣传媒体。

B.经由BI行为规范统一训练出来的公司营销人员的新型工作态度,无疑会向消费者提供最好的服务。

C.在进行CIS规划时,必须进行形象调查,这必然有助于使企业认清自己在竞争中的地位,加深

对市场、顾客和竞争对手的认识。

D. CIS活动中首先必须回答企业定位问题，这是企业进行产品定位与目标市场选择的根本性依据。

E. 由于CIS贯彻，促使企业以全新面貌投入市场，增强企业竞争力。

通过以上我们对整体营销思想的阐述，我们希望能初步地提出市场营销创新的理论构架。显而易见地，任何市场营销的理论指导都必须要将其应用到市场具体的操作中才可能验证其有无真实的指导意义。因而，我们将在接下来的章节中，着重从市场的实际状况和企业营销实务的角度出发，从大家或许已了解的商战实例中，看待和分析市场机会——这个颇令众人困惑的话题，并进一步显示整体营销思路有其存在的必要性和积极意义。

第三章　从“研究市场”到“创造市场”

一、陷入迷茫中的市场研究

市场，这个一直以来被企业既向往又畏惧的名字，现如今正在一而再、再而三地被强调与渲染。市场观念也成了企业立足今日市场不可或缺的重要思想。但是，到底应该如何看待市场，又怎样才能算具有了“市场观念”，这是令众多企业久久困惑的问题。曾几何时，“研究市场”成为了企业的口头禅，被愈来愈多的企业所采用，可最后的效果到底怎样呢？也许，答案是颇令人沮丧的，也许至今还有许多企业都还不能明白“研究市场”也错了吗？看了本章的标题，也许你会恍然大悟地以为：“噢，原来不应该去研究市场，而是要去创造市场呀？”如果你认为这就是本章的主旨，那么将完全违背了我们的初衷。应该说，从市场营销观念的角度上看，我们是完全赞成进行市场研究的，也非常看重它的必要性。面对信息爆炸和变幻莫测的当代市场，没有充分彻底的市场研究，“市场观念”将无从谈起，市场营销也失去了最根本的基础。但是，我们也要说，鉴于下文我们将分析到的人的需求的不确定性和市场变化难以把握，我们认为仅仅做到市场研究也是远远不够的，而且十分容易受到被动的影响与牵制。因此，我们在此提出了“创造市场”的观念。并由于已经有了很多关于营销学的理论对研究市场的必要性与方法的讨论，我们将不在本章中过分赘述，转而将议论的重点放在创造市场的必要性和可行性的分析上，以期提供一种营销理论的新思路。

现如今，高速的经济发展与激烈的市场竞争把个原本让企业舒舒服服过日子的“卖方市场”变成了一切得由顾客说了算，顾客有着越来越强的选择权的“买方市场”。过去的那种“凭证购买”、“有多少卖多少”的局面已一去不复返，很少有企业能一味地按自己的意愿和利益闭门造车了。经过了太多的经验和教训之后，企业终于逐渐清醒地认识到市场的无情。于是乎，一时间“以市场为导向”、“顾客才是真正的上帝”之类的口号被炒得沸沸扬扬。企业争先恐后地在生产经营活动中，有意识地引入市场营销观念作为自己的改革目标，他们认为只要强调自己是在按需生产，以销定产，一切为了顾客的利益，就一定能获得顾客的认可。特别是当他们听到“营销的最终目的就是使‘推销变成多余’”这样的观念时，更是兴奋不已。市场的纷争和迅速的变化，使各企业无不深感经营的艰难与发展的阻力，而正是因为企业市场意识的加强和对市场营销观念的倍加推崇，越来越多的企业注重尽可能地采用现代的营销手段与技巧，深入、系统地对营销组合的四个基本要素——产品、价格、分销和促销加以研究。为了制定正确的营销组合策略，这些以市场为中心的企业又把深入细微的市场研究当作了致胜的法宝与不可替代的必要手段。因为许多企业由于过去太缺乏对市场的了解和对市场信息的搜集，手边现成的资料实在匮乏，要做到开展有效的营销活动，首先他们就必须获取一定的资料，另外也有一些企业更是将市场信息看得神乎其神，认为似乎只要有了所需的数据并加以分析，就一定能找出结合企业现有资源，发挥企业优势的市场机会，为企业最终的市场营销方案提供决策上的依据。而在这之后，只要从市场信息出发，将营销组合（4PS）的每一个要素分别与之相联系，就是真正的市场营销，就一定能在市场中立足。

应该说，这的确是市场营销理论所倡导的方法，也正是这一理论的精华之所在。美国著名营销学大师菲利蒲·科特勒在其论著中就曾反复强调“从顾客需求出发，在市场细分的基础上，选定有效的目标市场并展开营销组合”的思维方式。可问题在于切实按照这一理论开展实践的企业是否真的神奇地夺取并保有了一定的市场份额了呢？有没有企业即使不惜成本与时间，进行了大量的市场研究之后，面对获得的“宝贵”信息，却一筹莫展，甚至于做出了错误的决断呢？答案是肯定的，而且相信有这样经验的企业还决不在少数。即使是世界著名的软饮料大王——可口可乐公司，不也同样有过一次沉痛的教训吗？

可口可乐本是一味治感冒的药剂。只是因为可口可乐的创始人懂得“世界上有病的人少”，“自认为有病的人更少”的道理，才得以使可口可乐从药铺卖上了餐桌，使消费者有了把草药当饮料痛饮的真正需求。就连喝了上千年茶的中国人，也在那改革开放

的瞬间，不约而同地接受了可口可乐的口味。令那些几辈子从事中药制剂生产的人们瞠目结舌。

享誉110年的可口可乐公司（可口可乐公司于1887年6月28日获得专利权），也许是出于“太缺乏对市场进行研究”的内疚，也许是出于对市场营销观的绝对信仰，于80年代起突发奇想，关心起消费者喝够了可口可乐之后，还有什么新的需求，决定研究开发新型可口可乐。

由于百事可乐公司曾对消费者口味做过一次随机测试，发现美国消费者喜欢百事可乐所带的甜味，而不是可口可乐那种干爽味。因此，可口可乐也作了类似的测试，并证实了这个结论。当时，美国一家营销信息交流公司的经理曾认为：“口味测试绝对没有什么意义，口味仅仅是软饮料竞争力极小的组成部分。”可惜的是，当时却没有人认真注意到他的意见。

此后，可口可乐在研制进程中，找到一种甜味高的新配方，从1982年到1985年，历时3年，对近20万名消费者进行测试的结果表明，55%的消费者倾向于新可口可乐的“口味”；53%的消费者倾向于新可口可乐的“商标名称”。1985年4月，新可口可乐正式面市，并决定停止生产老可口可乐。

孰料消息一传开，从1985年5月到7月间，可口可乐总部每天都接到消费者上千个抗议电话以及雪片似的抗议信件，甚至有好事者成立“美国老可口可乐饮用者组织”来威胁可口可乐公司，如果不弄回老配方，就要提出控告，并在旧金山组织公开抵制新可口可乐的集会。

同时，百事可乐公司更是趁机兴风作浪。其老板公开在各家报纸上发表评论，说可口可乐公司把老可口可乐从市场上撤走，弄出更像百事可乐的新配方，这是因为百事可乐味道更好的缘故。

在3个月的抗议风潮中，可口可乐公司又重新作了公众舆论调查，1985年6月份还有49%的人喜欢新可口可乐，到7月初则只有30%的人喜欢新可口可乐。于是1985年7月11日，公司决定重新请回老可口可乐。

事后，可口可乐公司总经理说，人们对原配方的热情令人吃惊。花了那么多时间与金钱，动用那么多技术，居然没有测出那么多人对老可口可乐的深厚感情。

这件事不得不引起我们的深思。究竟是什么导致了可口可乐的改良失败呢？是市场研究欺骗了我们的营销专家？还是消费者欺骗了我们的市场调查呢？

可口可乐公司的这一失败至少给了我们这样一个启示：针对某种产品所进行的市场研究，即使经过了精密的策划，并如人所愿地获得了“所需”的信息，却不可避免地存在难以面面俱到，兼顾所有潜在影响因素的缺陷，稍不留神，就可能导致决策的失误。以可口可乐公司的雄厚实力与庞大的顾客群，它尚可以接受教训，拾回自己的老配方；但对于大多数的中小企业来说，一次错误的决策对企业带来的打击可能就是致命的，因而开展市场研究工作仍是需慎之又慎的；往往正是因为过分倚重了市场研究结果所显示的表面现象，使企业被局部的假象所迷惑，疏忽了本应十分重视和考虑的因素，造成了以市场导向为出发点，却落得个不被市场所接受的结果，企业却独自还在那里为这一事与愿违的情况困扰不已，更为白白花费的大量时间与金钱扼腕叹息。

其实这样的例子决非少见，也不应过于出乎企业营销专家的意料之外，且不说市场风云变幻，不可测因素难以把握和控制，仅从市场研究的本身来说，也是很受其手段和技术水平的局限的。

IBM公司在创建之初，经过严密的市场调研与分析，就把自己的产品定位于高档的大、中型计算机，因为详细的市场信息有力地证明了这一产品市场不仅潜力巨大，而且报酬丰厚；但是却没有预料到由于微机技术的日新月异，微机功能日益加强，普及率迅速提高，尽管IBM在自己的产品市场上取得了相当的成功，但是，作为世界计算机工业的巨人，它却失去了很大一片市场。不能不说这种过于局限的市场研究，多少阻碍了IBM对电脑市场迅猛发展的有效预见，而使它今日的辉煌打了个折扣。

从营销传统理论来说，IBM也没有做错，收集信息，分析获得的资料并对此做出相应的反应是每个关注市场的企业都应力争做到的，但目前的尴尬不是企业忘了注意市场上的动态，而是企业搜集了太多市场的信息，反倒令自己无所适从。不错，的确曾有一个时期，企业的领导者们非常地缺乏信息，因此任何的市场研究及其所获得的资料都是十分宝贵并可能十分有效地提高决策质量的；从某种意义上说，这种市场研究结果的本身就代表了某种决策。然而现在我们已经有了计算机，计算机又能提供多得多的市场信息和处理这些信息的能力，如果现在仍然只是要求企业领导者将尽可能多的信息输入计算机，那么我们是否可以试想市场营销决策则根本不需要人的介人，只需计算机就可完成了呢？这种设想显然是荒诞可笑的。且不说我们不可能获得所有的

相关数据，就算真正将所有信息都输入了计算机，仍不可能排除各种不可控事件和突发事件的干扰，使得我们本来就已十分有限的市场研究技术更加难以跟上市场变化的发展。

如果再换一个角度，从系统论的角度来看待市场研究，我们更可以容易地理解为何市场研究有这么大的局限性。作为一个开放大系统的市场，它具有一个很显著的特征即动态性，这不仅仅是前文已提到的市场的变化难以捉摸，更是在同一市场内各影响因素相互牵动，互相制约，但是任何的市场研究，永远都是根据某一时点或某一序列时点的信息进行分析的，它不能随时随地将不停变化的数据即时加入并进行调整。因而它更适合于对较为稳定市场状况下的企业长期预测提供依据，对于市场动荡不定，竞争激烈的企业则更具不确定性。这之中，还有很大程度上是由于与企业处于同一行业上的竞争者采取某些对策，使得企业根据市场所做出的决断最终以失败告终的。美国另一家著名企业——杜邦公司正是吃了这样的苦头。

杜邦公司早在20世纪40年代就开始研制开发一种能够替代真皮的新型材料，以适应市场上一些顾客喜欢意大利真皮却苦于价格过于昂贵的需求。经过20多年的研究与试验，到1962年公司终于成功生产出了第一批合成革材料，并将它命名为可发姆。就在那时，公司更是对市场进行了大量深入细微的研究，并得到了两方面可喜的数据：一是真皮的价格短期内仍将上扬，必然使得又有一些中产阶级的顾客对真皮制品“望洋兴叹”；二是可发姆作为真皮的替代材料，20年后将供不应求，注定会像杜邦尼龙一样地获得成功。这是它们通过将可发姆制的1.5万双鞋进行派送试穿的调研后得到的结论。因为有92%的试穿者竟然没意识到穿的不是真皮鞋。36家制鞋商中的30家表示乐意接受可发姆。

1963年10月，杜邦公司经过国家的营销策划，正式在“全国鞋类展销会”上推出可发姆鞋。第二年初，公司又花了3200万美元广泛宣传可发姆鞋的优点：诸如透气性好，易于弯曲，不会走样，比真皮鞋轻1/3，耐磨、防水、舒适，不用上皮鞋油等等。并且，对皮鞋制造商进行了严格的挑选，派出专人帮助这些制鞋企业生产高档的可发姆鞋。

当时，可发姆鞋两个缺点：一是售价较高，虽然低于真皮的价格，但仍大大高于其他合成材料的价格；但是这并不成其为问题，售价仍可以随销售量上升而下降；再有合成材料均匀性好、平整、规矩、工艺性好，易于机器切割，边角余料少，综合成本低。二是伸缩性差。为此，杜邦公司专门派人训练零售店导购人员，帮助顾客选择合脚的可发姆鞋。

该鞋推人市场后不久，果然像市场调研结果显示的那样，形势十分喜人。1964年8月，在美国市场上也出现了真皮短缺，真皮价格开始上扬，制鞋企业、零售商热情很高，纷纷被吸引过来生产可发姆鞋，推销可发姆鞋。如果不是后来竞争者的干扰，杜邦可发姆也许会成为“市场研究”的典范，根据市场调研和预测，杜邦可发姆创造了未来20年乃至更长时间中准备前来购买的顾客。

毕竟再先进的调研手段都无法告诉杜邦公司，竞争者会如何对它的营销方案做出反应。美国皮革工业联合会（LIA）对此就展开了疯狂的攻击，其广告量超过了杜邦一倍，他们告诫消费者：“生产者为什么要仿制，原因是你喜欢真皮。”“重要的是，获得货真价实的东西。”并提醒消费者注意皮鞋的舒适性，舒适性来源于真皮持久的延伸性。

祸不单行，意大利女式皮鞋和日本乙烯基人造革鞋，又在那时同时进入了美国，一下子改变了美国人对皮鞋消费的观念，似乎只有真皮才行，只有真皮才能造就意大利考究的皮鞋，而假皮就是低档货，只能卖日本鞋的价钱。可发姆的灾难临头了，前有真皮挡道，后有假革追击，杜邦公司深感回天无术了。

美国皮革工业联合会没有放过可发姆，给了可发姆最后致命的一击。于1968年大量推出柔软得像羊皮手套一样的皮鞋，再度向消费者显示了真皮的魅力。

可发姆奋斗了7年终于垮了，于1971年6月停止生产，并使杜邦公司损失近1亿美元。

如此沉痛的打击更让我们警醒：市场研究并不是什么包治百病的“灵丹妙药”，恰恰相反，对信息的使用不当，反而会带来更加严重的后果。更不要说，市场研究本身还有着不可避免的局限性，请再看下面真实的例子：

（1）打字机被看作只是对盲人的一种帮助，因为别的人都能用工整的笔迹书写。

（2）圆珠笔市场最初也被认为只局限于高空飞行的飞行员，他们在高空中空气压力太小，无法使用自来水笔。

（3）第一次市场估计显示，全世界对计算机的需求至多为8台。

（4）施乐复印技术使整个办公复印业提高了一步。但最初也只被看作是对印刷的辅助。该技术曾提

供给国际商用机器公司，但国际商用机器公司拒绝了。

(5)西部电气公司拒绝了亚历山大·格雷厄姆·贝尔提供的专利，因为当时电话还只被看作是电子玩具。

看来，曾一度被企业十分迷信的市场研究竟跟众多的企业开过或大或小的玩笑。但也必须看到，也有一些企业能冲破“就研究论研究”的束缚，在抢夺市场上胜出一筹。更有日本企业在这方面做出了超前的一步。任何由市场研究来维持的西方公司都当即拒绝松下公司的面包机。在很少人吃面包的文化背景下，面包机被认为是可笑的东西。可实际上，面包机也许是松下推出的最成功的产品。难怪日本人对市场比对市场研究更相信。

从日本企业的身上我们似乎看到了比市场研究更重要的东西，那么，有没有比被动的市场研究，让市场牵着鼻子走更好的方法呢？是不是在令人迷茫的市场研究面前我们就一筹莫展了呢？如果我们换一个角度做个思维，也许会有些新的发现。

如果你留心观察一下身边的生活，你会惊奇地发现，吃惯了米饭和馒头的中国人竟然会迷上汉堡包与炸鸡翅；习惯了自然护肤、养肤之道的人们竟然也纷纷用起了清洁霜、乳液、粉底霜、睫毛膏；用惯了肥皂、香皂的先生女士们早已只用洗头水和沐浴露……这一切的一切都不由让我们心生疑问：“这些产品都是通过国家的市场调研才设计、开发出来的吗？”显然不是，可能这只是一个突发奇想，也或许它又是一个营销成功的范例；但是我们可以看到的，是它们全都改变了消费者原有的消费观念，从而被越来越多的消费者所接受并深深喜爱。这样的创意和构思，又岂是通过无论多么复杂的市场分析所能够得到的？当大多数的家庭为了难以在墙壁上钉上一个钉子，挂上一幅心爱的油画而无计可施时，可能少有人能够想到一台又小巧又轻便的电子打钉机可以为他们提供多么大的方便。也正因此，当电视的直销广告刚刚出现设计如此新奇而实用的小家用工具时，订货的电话马上已络绎不绝了。是这位电子打钉机的设计者做了丰富的市场调研吗？不是，这只是他也曾遇到同样的困难而设计开发的，也许这一产品的成功甚至是出乎他自己的意料之外的。

或许，此时我们可以产生这样的一个设想，尽管我们不否认顾客是企业的最终评判，市场研究是一项非常重要的手段，但它又是非常不够的。在市场的经营与竞争中，企业自身充当了更为重要的或至少比众多企业所认为的主动得多的角色。从某种意义上来说，它们甚至更有发言权和决定权，关键在于企业敢不敢创新，又得如何去实践。所以，我们认为有必要好好探讨一下在市场环境内的各个角色中，究竟谁是主角的问题。

二、究竟谁是市场的主宰

在当今的营销学界，几乎众口一词地把基准定在了“顾客的需求”上，就是企业要面向市场，面向消费，经过整体努力，生产适销对路的产品，在满足需求中实现企业的经营目标。特别是随着营销理论的不断发展，“尊重消费者的需求”更是被视为格外重要的时代进步，令众多的营销人士深信不疑。

但是，有没有人思考过这样一些问题：企业如何按需生产？企业会不会按需生产？企业有没有接需生产？只是，我们能轻易地发现，麦当劳在扩张时赢得了需求；本田依靠倾销进入了欧美市场；索尼在疯狂的开发中创造了一批又一批的顾客。从一定程度上说，麦当劳在这方面创造了一个神话。

应该说，如果弄清楚了需求后才生产，就不会有麦当劳的神话。谁也不会想到，15美分的汉堡包，10美分的炸薯条，居然能圆一个美国梦，能创造一个饮食王国。即使到了今天，也没有人说得清，还会有多少人醉心于麦当劳；吃过麦当劳的人也说不清什么时候打算再去；谁要敢说自己准备每周去几回麦当劳，那一定是在撒谎。

麦当劳经营者所做的事情，比按需生产要简单得多，每隔15小时，在小小的地球上找一个能经营的角落，开一家麦当劳连锁店，然后不断重复拷贝这个过程。从50年代至今，全球连锁店已超过1万家，年经营额达200亿美元。

消费者似乎中了魔，忘记了自己真正的需要，在麦当劳王国中疯狂地消费，每年吃掉5070头牛的牛肉，喝掉一个安大略湖水当量的饮料和奶昔。

汉堡包是否真正的非常好吃，恐怕谁也难以说清。欧美人喜欢麦当劳情有可原，他们是“游牧民族”，而农耕民族，比如吃惯大米、喝惯酱汤的日本人，还有拿筷子吃面条的中国人，居然也乐此不疲，手抓薯条，大口吃汉堡包，似乎不可思议，只能说是“神话”。但是有一点可以肯定，麦当劳不是在市场研究后确定了需求的直接结果，因为薯条与面包的需求很容易满足；任何“需求研究”，都不可能使麦当劳经营者产生如此的胆略，让亚洲人接受并着迷于薯条和汉堡包。

因此，我们有理由相信，市场需求可以被开发，企业的成败并不被动，而必然决定于对顾客需求的研究。只要企业开阔自己的思维方式，就有可能使企业自己成为市场上有力的引导者。

要说清楚这样一个论断，我们有必要从顾客的需求分析起，详细地论证这一思路的理论根据。

1. 不确定的市场需求

市场营销学家十分推崇管理大师彼得·德鲁克的观点，德鲁克认为："营销的目的在于深刻认识和了解顾客，使产品或服务完全适合顾客的需要，从而形成产品的自我销售。理想的营销会产生一个已经准备来购买的顾客。剩下的事就是如何便于顾客得到产品或服务。"

但是，这似乎又只能被看作是一种永远也难以实现的理想状态，因为顾客的需求在什么时候、在什么状态下发生，需求的内涵与性质是什么等等，都是不确定的。而且这种不确定性还会因消费水平的提高、因竞争行为的干扰而变得越来越难以把握。

这一论断主要出自于以下几方面的根据：

首先，消费者的消费带有一定的盲目性。如果消费者能说清楚自己需要什么，那么按需生产还是可能的；但遗憾的是，绝大多数消费者却是糊涂的，不能准确说出自己需要什么。

消费者到底需要的是什么，他本人并不清楚。东游西逛地，挑花了眼是常事；在超市里购物，买回一大堆出门前根本没打算买的东西也是常事。但这却是现实的需求。

消费者唯一清楚的只是他口袋中装了多少的钱。这叫"有支付能力的需求"，如果口袋中有500元钱，那么500元以上的西服便在他的视野中消失了；但如果口袋中有2000元钱，他的西服需求又马上上了档次，几百元的西服便不再看。针对于此，中国的个体户的做法是：15元一件的衣服没人光顾；狠狠心，咬咬牙，添上一个零，卖150元却招来了不少的糊涂客。

其次，也许有人会说若是消费者手中的钱多了，购买力强了，可能需求的内涵就容易弄清楚了。其实不然，现实需求的不确定性，往往就在于人们手中有钱了。

以往在没钱的时代，开门七件事：油盐柴米酱醋茶，件件摆在明处，需求是可以把握、可以预料的。如今生活富裕了，有钱不买半年闲。而且钱越多想得越多：这东西有没有必要买？值不值？可靠不可靠？方不方便？能否令人满意？能否令太太、左邻右舍赞许？……往往其身后有什么样的太太，有什么样的邻居，就会有什么样的需求。

要是再碰上心细的有钱人，需求就更难捉摸了。这些人在购物时想得更多，诸如家里现有的东西是否还能用？过些日子是否有更好的商品？别的商店是否还有更便宜的？是否快到降价季节了？给不给优惠？有没有抽奖？保险不保险？有没有信誉？会不会上当？等等。如此这般，这如何让企业按需生产呢？

很可能，消费者最终之所以买你的商品，不是因为你的商品满足了他的需求，而是因为没有更好的商品，或者懒得再跑第二家商店。

企业经营者既然不是圣人也不是神仙，就不可能在开发、研制和生产的过程中，想得那样周全。不要祈求产品完全适合需求，不要妄想有一大批顾客等着购买你的商品。

所以，无论经营者多么聪明，无论产品是用什么方式生产出来的，无论你生产的是什么商品，都必须接受市场的考验。商品积压是常事，顾客缺乏热情也并非你的过错。谁也不能保证，所生产的产品就一定适销对路。

如今，顾客口袋中的钱多了，需求的层次开始逐渐提高，除了生理上的需求外，还有心理上的需求。人们不再单纯地消费产品，人们在消耗物质的同时，要追求某种心灵上的满足。一句话，人们已经在欲望层次上进行消费，人们的需求有了欲望上的内涵，需求的性质已经改变。即使低收入、低需求的阶层，也按捺不住内心的冲动，不时走入高档商场，安抚膨胀起来的欲望。圣雄甘地曾经说过，现今世界的物质财富，足以满足人们的需要，唯独不能满足的是人们的欲望。

最后，需求一旦进入欲望层次，就具有一定的主观色彩，需求的满足便是一种主观感觉。认为"值"，就是满足需求；认为"不值"，就是需求没满足。商品的有用性，在这里夹杂着主观的认定，这是要命的，它往往令许多不谙商战的企业不知所措。

过去讲"价廉物美"，还算有个客观的衡量标准，价廉就是"实惠"、"经济"和"便宜"；物美就是"质优"、"方便"、"耐久"和"节约"。如今，主观认定的东西太多了，如便宜没好货，便宜吃穷人；一分价钱一分货，贪便宜丢人等等。至于物美的概念则更为奇特了，如讲究上档次，有品味，赶时髦，合潮流；男人穿名牌，女人穿款式等等。追求不可名状、莫名其妙的满足感，如快活、潇洒、精神、痛快、文静、老成、青春、自然、美妙、感人、魅力、活力、气派、性感、有味道、有

情趣、有风格、有身份、有地位、会享受、懂生活、野味十足、放荡不羁，等等。

主观上的东西随意性很强，我们很难事先预料；糊涂的消费者在接触商品的一刹那会产生什么联想，在各种商品的组合搭配中会产生什么感觉，皆不得而知。就像读一部《红楼梦》，各种读者的感觉是不同的，读者主观认定的东西是有差异的，智者见智，仁者见仁。在这种情况下，如果一味地大做市场调查和市场研究，向神圣的消费者请教他们到底想要什么，那只能是劳民伤财，消费者远比企业经营者所想像的要糊涂得多。

2．无所适从的企业生产

退一步说，如果需求的性质与内涵真的能够准确描述，那么是否就一定能按需生产了呢？还是不行，因为事实上，企业的生产过程还要受到经济技术条件的制约，这决定了我们仍然不可能按需生产。首先，最大的制约因素就是有限的预见能力。

因为，按需生产首先需要的条件是，生产经营者的预见性，即在需求发生前，我们能看到需求的存在；在需求变化前，我们能洞察变化后的需求。但是遗憾的是，即使我们通过大量的市场调查，仍然把握不住消费者那颗“驿动的心”。

过去，人们相信，把握事物的内在规律，可以预测未来。如印度农民说：“上帝把土地赐给了人类，把苍天留给了自己。”人类本着“人定胜天”的精神，探索上苍法则。结果，人的认识能力提高了，运用规律，开发资源，创造了工业社会。人类按自己的意志打开了未来之门，似乎有了预测未来的能力。

其实不然，工业社会不过100多年，但人们的认知能力提高，同时意味着人的自由创造能力、意志、责任感，以及对创造未来的兴趣增强了。结果，如舒马赫(E. F. Schumache)所说：“凡是能避开人类自由介入的事物，像星球的运动，都是可以预测的；而凡是不能避开人类自由介入的事物，则是不可预测的。”在工业社会中，人与人发生相互作用；工业社会的发展，在人与人的抗争与妥协中完成。这是人类社会的幸与不幸。变化、变幻莫测，成了工业社会最基本的规律，应验了《易经》上的说法：“事事无时不在变化之中，唯独变化本身不变。”生产者所能预见的，只是未来的需求会变。

现代的预测技术、理论及手段，并不能改变这一切；再好的预测结果，也只能是经营上的“小参考”。有人预料未来的消费注重时间与方便；追求青春与健康；重视信息量的选择与自由度；讲究返璞归真、回归自然等。讲跟没讲一样。费这么大劲从市场上研究出来的东西，丝毫不能帮助经营者回答他们所希望回答的问题：有多少顾客会买我的产品？他们是些什么人？在什么时候决定购买？一次买多少？准备花多少钱？等等。谁都知道，世上没有这种预测技术，也没有这样的疯子会要求如此精确的预测结果。难怪预测学家享利·艾伯斯会说：在不需要多少预测的情况下，预测看来最能成功；而成功的预测，有点像奇迹，常常是歪打正着。连管理大师德鲁克都不得不说：“成功的原因，差不多都是在取得成功之后，被人们分析出来的。”

同时，还必须看到的是企业无法避免的按“利润”生产的压力。

企业要是能够按需生产，不仅销售是多余的，连营销也是多余的，而且，企业家也是多余的。遗憾的是，企业“不能”忘乎所以，“不能”按需生产。企业是一个营利的组织，从建立企业这一天起，就注定要按利润目标组织生产。经济学最基本的原理就是：生产者追求“商品价值”，通过让渡“商品的使用价值”，获取商品的价值。说白了就是“挣钱”，“挣更多的利润”，“满足利润上的需求。”

企业受“利润目标”的制约，必须考虑盈余，由此派生出一系列的“生产原则”，诸如生产批量、生产成本、生产的均衡、盈亏平稳点产量等等，一句话，必须考虑生产性或生产效率，因而使按需生产受到极大的限制。

从西尔斯公司的零售网点，到福特汽车公司的流水生产线，经营者首先学会的是“规模经济曲线”，依靠加大批量，降低单位成本，降低售价来刺激需求量，实现利润目标。可以说，需求是被开发出来的，其动机与压力，来自于利润目标。西尔斯与福特是幸运的，它们不按需生产或不能按需生产的代价，却由一大批创业者或失败者承担。盲动者承受失败的痛苦，幸运儿却分享成功的喜悦。

最后，通过大量市场研究，期望借此使企业的生产活动一直是以满足顾客需要为目的企业，还无法有效地解决存在于企业的生产与销售两个部门之间的这样的纠纷：销售部门主张“以销定产”，认为用户的“需求”是第一位的，必须得到尊重；生产部门认为企业的生命在于“效率”，倘若按需生产破坏了生产的均衡性与经济节奏，必然是无效的，企业不能做赔本生意。也许按照某些营销学专家的观点，这里生产部门是不对的：必须按需生产，否则就是观念落后、保守，抱守“以产定销”的老观念。但是，这样去判断

企业实践中的是非，是不能令人信服的。任何一个企业的生产部门都会提出这样的反驳与抗争："本部门一直在按市场需要生产，谁敢说我们生产的产品不是用户所需要的。现在这种状态是销售部门造成的，乱接订单，还催得很急，怎么能按需生产？"

即便有些企业根据营销学家们的见解，按照市场需求导向"融合与协调"两部门的活动，筹建凌驾于产销两部门之上的综合管理部门，可结果却发现仍然是成效甚微。反而倒是又多了一级管理层，把事情越弄越乱。这其中道理也很简单，在没弄清楚市场的真正主宰之前，企业难以确立"融合与协调"的基本原则；而无原则的"融合与协调"也不可能有效，只能是"花功夫折腾人"。同样地，企业也难以确立以"需求为导向"的原则，"导向"的结果必然是无原则的"调和"与"抹稀泥"。

为什么会存在着上述看似不可调和的矛盾呢？为什么一心要追求利润的企业似乎再难以满足消费者的需求了呢？从根本上说，这中间存在着一个生产与消费的对立问题。

如果生产者同时又是消费者，自己生产，自己消费，那么按需生产还是可能的。农民不就是这样的吗？吃大米就种大米，吃高粱就种高粱。

然而，社会再生产一旦走出自然经济状态，采用商品经济方式，生产者与消费者便是对立的。尽管说，生产出来的是为了卖出去，只有能卖出去的东西，才被投入生产。但是，从生产到消费，原本统一的过程，毕竟被分割开来，并有了各自的原则或准则。

生产讲"效率"、讲"生产性"；消费者讲"效用"、讲"有用性"。生产者希望消费者吃阔气、睡豪华、穿高档；消费者越"浪费"，越不讲"经济性"，生产者越高兴，越能挣钱。消费者则希望能由生产者生产出更多、更好、更便宜的东西，至于生产者花多大代价，费多大劲，承担多大风险，会不会因此破产，一概不承担责任。

实际上，生产者也不需要关心消费者是如何消费的，假如真的关心起消费者的话，那也是为了自己，为了卖得更多、更好。而消费者也并不关心商品是从哪里来的，是怎样被生产出来的；假如真的关心起生产者的话，那也是为了自己，为了购买到更好、更便宜的产品。

生产与消费之间的矛盾，主要通过市场、通过交换过程予以解决。然而，市场联系是十分肤浅的，按舒马赫的说法，市场只代表社会的表面，一事一议，讨价还价；市场解决不了供求之间深层次的对抗与冲突，市场并不关心这种冲突与对抗背后的自然与社会方面的原因。因此，市场是个人主义与不负责任的制度化。生产与消费之间的矛盾，最终取决于两者之间的力量对比，在供不应求的情况下，生产者主导着市场与交换的过程；在供大于求的情况下，消费者处于交换的有利地位。

因而，对生产者来说，重要的是如何强化在交换过程中的地位，取得商品交换的支配力与影响力。如果研究消费，把握需求，有利于生产者提高交换过程中的竞争能力，那么研究一下需求并非多余；反之，就是多余的。可以肯定地说，企业的经营资源十分有限，花费更多的时间与精力，弄清需求的细节，并不一定会提高生产者在市场交换环节上的地位；相反，有可能损伤生产者总体实力，导致市场地位的削弱。

资本来到人间，不仅带来了大量生产方式，而且带来了剩余价值与资本利润率的概念，结果造成"有支付能力的需求"普遍不足，生产与消费的对立更为突出。争夺市场，争夺交换过程中的地位，成为企业成败的关键。

那么，又如何才能取得企业成功的这一关键呢？我们说，企业的生存竞争，争夺市场的关键，并非一定要置于"市场需求"之上，也并非一定要按市场需求来展开企业的活动。企业的具体特殊性告诉我们，能否生存与发展，取决于企业自身在形成与壮大过程中所学得的"本事"；企业只要找到自身存在的价值与理由，并不断强化这种竞争，进而创造财富的不可替代的价值与理由，企业就能成活。

这就像一个人处事立世一样，立身之本是"极富个性的本事"，所谓"人靠本事吃饭"。能博得上司的欢心是一种本事，可以据此升官发财；能赢得客户的信任是一种本事，可以凭此晋级提升。紧贴顾客并非"绝对真理"；背离各自所长，而强求"按需行事"也未必就可靠。

也许有人对这一论断会产生置疑，甚至大惑不解。不进行市场研究，不根据顾客的需求与偏好，怎么可能生产出适销对路的产品呢？又怎么可能争取到市场呢？也许我们可以先从下面的例子受到一点启示。

索尼公司的老板盛田昭夫说："我们的政策，并不是先调查消费者喜欢什么商品，然后再投其所好；而是以新产品去引导他们进行消费。消费者不可能从技术方面考虑一种产品的可行性，而我们可以做到这一点。因此，我们并不在市场调查方面投入过多的兵力，而是集中力量探索新产品及其用途的各种

可行性，通过与消费者的直接交流，教会他们使用这些新产品，达到开拓市场的目的。”

这段话给了我们一个很好的启示：以往按照传统的营销学观点，消费者的需求是起决定性的，只有那些能够满足顾客需求、至少潜在需求的企业才能不断地开拓自己的市场份额。但是，从索尼公司的实例上，我们可以看出，的确存在这样的情况：顾客的需求是被“创造”出来的，也许在企业生产出这一产品之前，从没有人想到自己会需要这样一个产品，但是这些企业却神奇般地把自己的产品成功地变成了众多消费者真正的需要品。并且，我们说，这样的例子也绝非索尼一家。

这个例子难免有些与传统的“根据市场研究、尊重顾客需求”的宗旨相违背，甚至可以认为索尼公司剥夺了消费者的主权，有“逼婚”之嫌疑。但是，索尼公司的巨大成功，也不是按传统营销的定义所能否定的。索尼公司自有一套经营的理念。它的这种“技术导向”的做法，源于创造人对“技术创造财富”的“价值观”与“基本理念”，从而演绎出一个完整的战略、方针与组织协同体系，从而赢得了竞争。

盛田昭夫早期从事工程技术，他认为：“构成技术本质的内容，是与人们的生死存亡紧密相关的。技术绝不总是现代舒适而阔绰生活的主角。但是，无论在什么环境条件下，人们都可以利用自己所掌握的技术，创造出更美好的生活方式。技术对人类而言，其重要性与日俱增。”可以说，索尼公司是建立在这种理念之上的，由此决定了索尼公司的基本战略方针，就是在技术上压倒对手；主张“研究开发是通往胜利的唯一之路”。

换言之，索尼公司“技术导向”的成败关键，一是能否在诸多关键技术领域中压倒竞争对手，建立相对优势地位，以便能够不断地推动“新技术商品”走向市场，或改变原有的需求内涵与结构，或打破竞争规则，使争夺市场的格局变得有利于企业。二是能否形成企业内的有效协调，使技术商品化过程缩短，在若干有价值的市场上同时获得足够大的需求量，打开“机会窗”，形成正反馈循环，大量获取超额利润。当新技术产品被“追随者”竞相仿效，市场进入“低成本”竞争阶段时，及时推出新一代产品，重新改变或控制竞争格局。

由此可见，索尼公司一旦走上“技术导向”之路，企业内外的制约关系就随之确定，容不得索尼公司按什么其他的“导向”行事。尤其对一个成功且成熟的企业更是如此，没有理由放弃正确且有效的基本理念，背离长期积累起来的组织协同能力与系统性特长，走向“需求导向”。一个人一旦习得某种有效的特长与本领，他会不断地重复使用这种特长与才能，或选择力所能及的事去干；或运用与调动内在本事，去对付一切他所遇到的熟悉或不熟悉的难题。而问题的解决，将强化其个性的本事与特长，并使其更加依赖自己的专长。即使未来的生存条件与环境发生逆转，也难以改变一个人的行为特征。事情的结局只能这样，要么彻底失败，要么更加辉煌。很少有人能彻底放弃基本信念与特长，而获得新生的。

3. 竞争决定了市场

在传统的市场营销学中，核心的命题一直是“市场需求导向”，整个市场营销学的“基准”是市场需求，但是上述案例清楚地告诉我们，市场研究并不能告诉我们消费者的真正需求，而市场的需求也并不能可靠地引导企业成功。所以，我们要说，决定企业生存的是竞争！决定企业成败的也是竞争，是竞争创造了需求，竞争又使消费者成为“上帝”，进而刺激了消费的欲望，创造出难以满足的需求。如果没有竞争，消费者当不了“上帝”；如果没有竞争，哪怕是竞争受到了限制，研究消费者需求，进而研究营销都是多余的。但是一旦有了竞争，消费者就会开始产生了期望，并由此带来越来越难以满足的需求。是竞争，创造了竞争需要的需求。让我们来看一个日本产品进入中国市场的案例，就可以更加清楚地了解需求的发展与演变，并非完全出自于消费者的自主意识，而是竞争者出于竞争需要，从而改变了消费者的需求的。

现代产业社会，生产与消费相距太远，消费者并不清楚生产者能为他们提供什么产品，这叫做“生产制约消费”。这便使得企业有可能根据自身的需要，适时提供新的产品，于是，消费者既而也就有了自己“真正的需求”。

早在1979年，中国刚刚对外开放时，日立等日本电视机企业就打算开拓中国市场。但是一番研究下来，结果令当时的荷兰等欧洲公司判断为：中国人穷，缺乏购买电视机的需求。因为统计资料表明，只有家庭收入达到3000港元～4000港元时，才会有电视机的需求。

可是，日本人却不这么考虑问题，日本人对营销的理解，比欧美人要深刻得多。中国那时有2亿个家庭，在日本人的眼中，如同麦哲伦眼中的美洲新大陆。谁能抢先打开这个市场，谁就能在一个相当长的时期中主导这个市场。

目标有了:要抢在竞争对手之前,让中国人产生对电视机的需求;剩下的事就是想办法。真是“世上无难事,只怕有心人”。日本人很快就发现,中国人收入虽不高,但极具有“储蓄、购大件”的倾向。更令人鼓舞的是,中国人有独特的“从众抢购”心理。

中国长期实行“供给制”,加上“低收入、高就业”政策,使大部分人“自主购物”的心理素质不高,习惯于政府或单位大包大揽,分配些什么,发放些什么。在消费上,习惯于与左邻右舍保持一致。只要有人敢开先河,就有人帮着宣传:“某某人买电视机啦。”只要买的人一多,别人就是省吃俭用,也要买回一台,生怕别人笑话,真是“衣带渐宽终不悔,为伊消得人憔悴”。

日本人利用了中国人的这种心理,用14英寸的黑白电视机,一下子便打开了中国市场。中国人的需求热情令世界瞩目,当然,也令欧美公司为此追悔莫及。

当欧美竞争对手也拿着黑白电视机匆匆赶来时,日本人则拿出彩电与之抗衡。于是,中国人就有了对彩电的需求。当中国企业也能生产彩电时,日本人则拿出更大的彩电来竞争,于是,中国人又有了大屏幕彩电的需求。短短的10余年时间,中国人对电视机的需求经历了五六个台阶:从黑白到彩色;从小到大;从直角平面遥控到画王、帝王、天域、家庭影院……然而这一切还没有到头,只要竞争需要,日本人还会让中国人产生对高清晰度电视、超薄液晶显示电视机的需求。日本人为了什么?是为竞争、为打败对手而开拓市场,开发需求。日本人如果只是为“满足消费者需求”进行生产,上帝都不会饶恕它。

正是因为这样,我们看到了太多被所谓的“市场研究”所欺骗而失败的企业,也正因为此,日本战胜了美国,并在诸多产业领域把欧美对手逼入了困境。日本人聪明地看到了市场是难以捉摸的,需求也是飘忽不定的。尽管谁都不否定市场中有需求,但却少有人能肯定地知道需求何时何地发生。就好像海中有鱼,但我们没有十分把握,让鱼钻入自己的网中。完全依靠市场需求来做决策,决不足以牵引企业夺取市场并持续地成长。

而相反地,竞争者如何有效地把握市场是客观的,竞争者如何产生竞争能力也是具体的。这种具体的客观性,为企业创造出属于自己的市场提供了有理有据的可能性,有了这个努力的方向,企业就能有效地统一全体员工的意志,有效地约束全体员工按着一个统一的方向行动,不断地超越自我,超越对手,持续赢得市场的需求。由此,我们也更有理由相信:需求是可以被开发的,而市场亦是可以被创造的。

三、“创造市场”的可行性研究

如果一个企业能在已有的行业市场中为自己争得一块份额,相信众多企业都会更倾向于“守住”,而不是什么愣头愣脑地去“创造”。且不说开创一个新市场的风险是很大的,一旦失败,血本无归;更何况往往是千辛万苦开辟的一个新市场,稍有一个不留神,就被蜂拥而至的仿效者抢去了大半的江山,落得个“人财两空”的悲惨下场。但是,残酷的竞争现实告诉了许多企业一个不愿接受又不得不接受的局势:不开创新市场,就没有顾客,就无法获得企业经营所必须的利润收入。更不要说在开创新市场往往能带来的超额利润的诱惑下,也会有一些企业采取“宁为玉碎,不为瓦全”的策略,毅然将资本赌在新市场的开发与经营上。这种对新市场的创造,除了带有相当的风险性之外,也存在有一些企业抱有投机性的心理在这之中。其实,在现代市场的发展演变过程中,由于客观需求结构或市场结构的变化,从市场本身也会产生对新市场进行发掘的需要,为企业“创造市场”提供了可能。

1. 需求结构的演变

按照马斯洛的需求层次论,人的需求可以分成5个不同的层次,另外,它还可以被分成不同的类别,如温饱类、美食类、个性类等。各类各层的需求都会按“各自的需求特征”演进,需求呼唤着需求,以往的需求体验推动新的需求,从而形成需求上的“意识流”,也可以称作“消费倾向”或“需求价值观倾向”。而且,按制度经济学家凡勃伦的理论,这些消费倾向是“能上不能下”的。降低消费水平,会有一种失落感与社会竞争的失败感。期望不断获得高位消费,以刺激日益衰退的满足感;希望获得更为广泛而多样化消费,以提高多方位综合性的满意度。

记得古时候有这样一个寓言:古时候有一个人意外获得了一双象牙筷,于是希望自己再有一只玉碗,象牙配玉碗,当然才算得上是珠联璧合。由此就又开始对粗茶淡饭感到深为不满,进而追求美味佳肴。再往后,就又开始有了声色犬马的欲望。消费的内在倾向,导致了需求价值观的膨胀与虚化,从自然生理上的“需求”,到心理与情感上的“欲望”;由有形的“物质需求”,到无形的“信息需求”,使需求的价值观体系变得丰富多彩而难以把握。从而,使“商品的

有用性”难以定义，而消费者愿意为此付出多大代价，成了一个宽阔的模糊区间，背离了成本上的确定性。

也正因为此，企业获取利润的来源，不仅仅取决于产品生产与使用价值的局限，还可以依赖于产品在交换过程中所带来的满足与效益。现有的生产手段下，还有许多各式各样的需求难以被满足。只有那些能卖好价钱，并能抵偿高昂生产成本的东西，才会被投人生产，而诸多奇异却仍有价值“需求”，少有企业敢于问津，为市场竞争留下了一片亟待开发的“处女地”。

下面，我们就从中国彩扩市场的演变过程中来看一看市场需求的变化历程。

中国的彩色照片市场是从70年代末开始兴起的。早些时候，中国人依靠手工方式加工或放大彩色照片。当时主要经营这一市场的是照相馆或图片摄影社，价格也较昂贵。当时，放大一张5英寸的彩照的价格至少需要人民币3元。但是当中国对外开放的大门一打开，港澳地区的人们率先向中国大陆带来了“彩扩”的新概念。

在港澳地区彩扩一张5英寸彩照的价格当时大约折合人民币0.3元，较之中国的价格水平，实在物美价廉。由此刺激了中国的首批消费者，而一些有头脑的“个体经营者”看到了其中存在的“10倍差价”，也有了经营的欲望。他们很快建立了彩扩的需求条件，打通了从内地某城市到广州，然后再到香港的彩扩加工热线。对于经营者而言，这的确是一笔好买卖，按市价彩扩一卷能挣20元左右。

高额的利润无疑是一种诱惑与示范，于是吸引了众多的竞争者加入到这一市场中来，使经营者与顾客的地位发生了逆转，顾客的选择自由度加大了。顾客可以选择“价格”更为便宜的彩扩经营点。因为当时彩扩胶卷的费用对当时工资水平下的顾客来说，还是很贵的。顾客认为有价值的，必然是他所敏感的价格。从而，导致了彩扩竞争的焦点在“价格”上展开，谁能有效地降低价格，谁就能争得市场的主动权。

而随着彩扩价格的不断下降，又进一步刺激了消费者的需求，引来了大众对彩扩的需求，彩照进入寻常百姓家之后，人们像使用黑白胶卷一样，频繁地使用彩卷。更重要的是，在彩扩的价格需求大体得到了满足之后，消费者又对彩扩的“时间性”提出了更高的要求。“时间就是金钱”，谁都希望尽早地看到自己所拍的照片，谁也不能容忍半月或更长的时间才能见到照片，这样就一点新鲜感都没有了。尤其对那些外出的旅游者来说，更希望在游玩过程中迅速看到自己的照片，因而“1分钟成像”、“30分钟快冲”的业务有了市场。

一些精明的经营者，正是看到了这一争夺市场的要点，通过资金的积累与筹措，引进彩扩设备，利用优势条件，抢先占领了“时间短”的冲印新市场，逼迫那些不舍得投资设备的竞争者，成为了招揽加工彩卷的代理点。

所以说，正是竞争推动了需求量的扩张，导致了需求内涵进一步深化，使统一的价格需求，又细分出了“价格”与“时间”的需求。进而，使竞争规则改变，经营者能力提高，经营手段得到强化。

而且，又在价格与时间上得到满足之后，通过对高档进口相机的普及，产生了需求的新观念，即“色彩”。使彩扩市场的“色彩价值”的细分市场，立即成为各经营者力争追求的市场。

由此可见，在市场结构的演变发展中，市场需求也会因低层次或某一类型被满足继而产生更高或另外的需求，为企业创造新市场和争夺新市场提供了可能。一般来说，企业开拓市场新领域是既存在主观因素，又有着客观条件的激励的。大体上，我们可以从以下两个方面发现企业创造市场的典型案例。

2. 从新产业到新市场

根据菲利普·科特勒在著名的《营销管理》一书中的论述：“任何产品都有一个有限的生命，在产品生命周期的不同阶段，产品的利润有高有低。”这就说明，即使现在市场上已有的“抢手货”，它也终将有一天成为“昨日黄花”。从这个意义上说，任何企业不去创造新市场都是难以持久地发展下去的。但从另一个角度上看，我们还可以认为虽然产品不可避免地有一定的生命周期，但是我们可以通过不断开发新产品以满足该原有市场的需要。在这方面，美国的宝洁(P&G)公司做了一个很好的表率。

宝洁公司是一个积极的产品创新者。它推出的品牌为消费者提供了新的利益，而并非以大量广告为后盾的模仿性品牌。宝洁公司花了10年的时间研究和开发，生产出第一个有效防蛀牙膏(佳齿)。它也花了数年时间研究出第一种有效的去头屑洗发精(海飞丝)。该公司先将其新产品供消费者做彻底的试验，并且只有当消费者表现出真正的偏好时，才在全国市场上推销出去。正是由于宝洁公司不断地在新的细分市场上开发需求、满足需求，终于使得它在洗涤、化妆用品的市场上始终保持了领先的地位。

另一种产品生命周期理论基础上引发出来的"创造市场","是通过新产品的开发,完全取代原有产品的服务功能,从而激发顾客更高层次上的需求,以占领这个新出现的市场"。美国拍立得和施乐公司成功的基础分别是在照相机和复印机上不断引进显著创新的产品,推动市场需求的进一步发展,并通过令人满意的服务,占领了新市场。米勒公司在美国啤酒行业中跃居第二位,也是由于它成功地开发了一种淡啤酒和引进了供淡啤酒饮用者用的小规格的瓶子。这种小巧别致的容器与淡啤酒清爽干洌的口味,立刻吸引了大批原来"忠实"于老口味啤酒的顾客。

菲利普·科特勒还特别地指出:"产品生命周期理论必须用市场演进的理论加以补充。市场演进的理论即认为:当一种产品创造出来供应未满足的需要时,新市场就具体化了。"而正是基于我们前文对需求的分析和对市场主导的探索,我们完全有理由相信企业可以通过开发新产品,弥补或淘汰在产品生命周期上业已处于衰退或成熟期的产品,从而"创造"出率先进入的新市场。

新技术革命的突飞猛进,更使得不仅产品开发这一途径可以让企业主动地去"创造"新市场,而且技术进步的需要客观上会将企业带入新市场。

由于人们在通讯、邮政、信息、网络等方面的不断突破与发展,今天的市场结构或说行业结构已与几年以前有了很大的变化。以电话为例,第二次世界大战后美国长途电话的业务发展很快,但是,贝尔系统仍然按照过去的办法,对长途电话收费很贵,以求用此处获得的利润来补贴市内电话。但是长途电话的大用户可享受相当大的折扣。于是,在长途电话市场上就出现了一个利用这种折扣来经营长途电话的行业,它们在80年代初的业务量就已经大于10年前整个贝尔系统处理的长途电话数量。正是因为一些在已有市场上居领先地位的企业对于新出现而增长很快的细分市场不予以关注,因而外来的创新者可以趁虚而入,很快地占领新市场并且不冒什么风险。再如由于近年来邮政事业的飞速发展,人们越来越看重运送信件,包裹的"快速与稳妥",因而大量的国内专递、国际专递服务组织进入市场,并抢去了邮政部门相当数量的业务。

近年来,电脑行业异军突起,成为众多消费者关注的热门话题。而世界著名品牌英特尔(Intel)、IBM也因此进入了中国千百万大众的家庭。这些公司,正是瞅准了时机,通过开发先进的产品并配套以优质的服务,"创造"出了属于自己的一大块市场,并以此来维持其在新市场上的主宰地位。

3. 改变竞争规则,创造新市场

除了很容易引入注目的新产品、新技术所兴起的新兴产业为广大企业经营提供了新的市场竞争空间外,不可忽视的是在现已成熟的市场中,仍然存在着"创造市场"的可能,以及获得高额利润的机会。

同样还是要说麦当劳,在美国快餐业竞争日益激烈的今天,它们靠什么不断巩固并扩大自己的市场份额呢?靠的是它们以"QSCV"——"质量、服务、顾客、价值"为特征的经营理念,靠的是员工一流的服务,靠的是麦当劳专业化的、熟练的操作规程。

正是依靠这种标准化而高效率的经营方式,麦当劳为自己在美国市场上的经营争得了一席之地,并为今天不断地在世界市场上的扩展奠定基础。因为标准化的操作流程,高效的工作方式,使麦当劳获得了"低成本"、"快速服务"的优势,这一优势则为麦当劳创造了别的竞争对手所难以服务的市场——因为只有麦当劳,可以让每一位消费者在30秒钟之内,买到按严格的标准制作出来的汉堡包,满意地离开麦当劳。所以,麦当劳能创造并保有了这一市场,尽管它仍面临着其他强大竞争对手的挑战,但是麦当劳给人们带来了"快速、卫生、美味"的服务,并以此独特的形象一直为它的顾客服务着。

美国还有一家很著名的玩具公司叫"TOYS'R'"。早在80年代初期,正是由于这家公司勇于摒弃了大型百货商场商品繁杂、服务难度大的特点,以单一销售玩具,并采用仓储式开放货架销售。不仅带来了大规模购买的低成本优势,更在此基础上发展了自己在经营服务上的娴熟和高质量,从而吸引了美国大批家庭,带着自己的小孩子蜂拥而至的壮观景象,俨然成了一个玩具和儿童的王国。"TOYS'R'"用独特的经营形象创造了一个市场,它改变了美国人买玩具一定要去大百货公司的观念,采用连锁经营的方式,不断改进其经营管理水平,降低经营管理成本,最终成为美国玩具界的老大。

化妆品市场的竞争是有目共睹的,且不要说像宝洁(P&G)、庄臣、雅芳等世界著名的大公司不肯放弃这块"肥肉",并且在这一市场的营销方面施展浑身的解数,利用品牌、产品线多样化或销售渠道和方式的改变争取市场。但是仍然有人毅然挤入这一市场,并成功地为自己创造了相对宽阔的市场空间。它就是英国的博迪公司。该公司以生产自然植物提取而成的化妆品著称,在店面的布置上也辅之以尽可能贴近大自然的风格。并着重在这一方面加大渲染

力度，该公司从不做广告，但十分注意公共关系的运用。它们非常倡导环保的意识，主动赞助公益活动或资助贫困地区。这一独特的形象立即博得了许多消费者的赞赏，由此“产生”了对自然植物提取出的化妆品的需求，该公司目前经营状况良好，已在全世界设立100多家分店。

这样的例子实在数不胜数。而且由于受到技术水平或开发资金等条件的限制，大多数的企业并非总能如愿地进入高新技术产业的经营，而必须维持在原有市场上继续竞争。因而，注重在现有市场上的“创造”，善于发现机会，并捕捉机会是对大多数企业更为有用的策略。而在这之中，树立或培养出企业独特的风格与形象至关重要，它将为企业在激烈的市场竞争中谋得一块相对平静的空间，供企业经营与发展。

4.“创造市场”的风险回避

应该说，创造新市场，为企业的经营开辟更广阔的空间是很多企业都曾经设想过，甚至努力过的。但是为什么到目前为止有效的新市场数目并不是很多，而依靠开发新产品创造新市场的企业成功获利的也不是很多呢？这其中确实存在着一个把握好创造市场的时机的技巧，并在很大程度上决定着“创造”的成功与否。

首先，创造市场的成功与否，特别是依靠创造新产品来开拓这一新市场，投入市场的时机尤为重要。过早地将新产品投入市场，由于尚未消除产品的本身缺陷，或其维修、服务的设备、手段尚未备足，或在市场还没有为某次创新作好准备时，过早投入市场会导致惨重的失败。因此，尽早投入新产品必须有个限度，即拿到市场上的产品必须在质量上基本过关，并具有新颖的性能，从而能使其对新市场的开拓起到有效的作用；同样地，一味地追求新产品的最后一点完美性，而过晚地投入市场，也往往贻误战机，导致前功尽弃。从而丧失掉了早一点推出产品所能得到的更多的市场。

这之中把握“创造”时机，尤其不要过早地推向尚不成熟的市场特别值得引人注意。因为通过创造新的产品来刺激人们的潜在需求，时常不可避免地带有一定的风险性。如果急于求成，结果推出的产品没有带来预期的反应，就会对企业造成严重的大量资金积压的局面，而这甚至会导致企业因资金周转不灵所带来的破产危机。毕竟不是许多的企业都有大量的资本做后盾的，即使该创新产品在后来被证明具有旺盛的生命力，即最终受到了众多消费者的青睐，它也可能无法解决企业当初的困境。

另外，企业在市场创造中还应特别注意回避的又一风险就是如何有效地保住新市场的问题。情况往往会是这样：企业花费了大量的成本、精力努力开拓出一个有效的市场新领域，却由于产品本身技术含量不高，模仿容易等特点，被其他跟随进入的竞争者抢去了大块的市场份额。结果，前期投入的“创造成本”无法如期收回，甚至导致企业因此一蹶不振。

中国最早的VCD生产厂家恐怕现在已少有人知了。它就是万燕VCD，当初是万燕的总裁亲自从美国买回了VCD解码的技术，研制、生产出了中国最早的VCD产品。为了进一步开发这一产品，万燕还为此投入了巨额的广告、宣传费用。孰料国内一些精明人士很快搞到了这一技术的使用权，并开始大量组装更为低价的VCD产品，还借用万燕的宣传效果为自己的VCD大开销路。时至今日，爱多、万利达、步步高等VCD品牌已经家喻户晓，而万燕却早已销声匿迹了，当初的辛苦“创造”都成了为他人做嫁衣。

这似乎正应了那句“创业难，守业更难！”要开创一个新市场本已不易，但守住这块新有的市场更需要企业加倍努力，在控制供货渠道、建立技术壁垒、防止他人模仿等方面做出努力。因为唯此，才能真正算得上是创造了一块属于该企业的市场。

整个世界市场正在技术和信息的车轮上飞速向前发展着，并将使得本已十分激烈的竞争更趋白热化。我们有理由相信，主动地创造新市场，并依靠企业自身独特的优势维持它，将带给企业比因循守旧，墨守成规地经营更多的经营机会和利润。因而，它也必将成为今后企业更加追求的目标。

第四章　市场障碍与突破

一、每一个企业都有市场障碍

市场无情，翻开70年代美国《幸福》杂志上所列世界最大500家企业的排名表，再翻开同一杂志1995年期上所列世界最大500家企业的排名表，你会惊奇地发现，许多企业的名字已消失了，而又有许多新企业的名字在不断涌现。是什么原因呢？正所谓企业经营犹如逆水行舟，不进则退。由于企业的经营管理为市场所淘汰，或是由于企业在市场障碍面前束手无策，甚至做出错误的决策都可能导致企业就此走向衰亡。施乐公司正是因为轻视了日本佳能在低端复印机市场上的大有可为而痛失了半壁江山；IBM也是错误地选择放弃家用电脑市场而使目前的经营备受考验。与此同时，我们还可以看到称霸汽车行业的通用汽车持续地进行裁员，松下公司的通过批量生产追求价廉物美的"自来水哲学"正在被"高附加值经营"的新方针所代替；质量管理已受到了挑战，因为质量已经不言而喻，屡见不鲜的是"色彩战略"和"艺术化经营"；林林总总，都在向世人展示一个铁一般的事实：只有不断地克服前进中的障碍，才可能有企业的明天。像上面所说的跨国公司尚有如此的挑战，更不要说现今在市场上沉沉浮浮的众多企业了。企业对利润的绝对追逐性决定了市场上不可能存在这样一块净土：能让你舒舒服服地享受超额利润，除非你依靠强大的技术保障或政府扶持。一般来说，只要有有利可图的市场，就一定会吸引竞争企业的加入，给行业中已有的企业发展造成"危机"，甚至被完全挤出去。因此，市场的障碍是无法避免也无可选择的，唯一的出路，就是战胜它！

在现代的市场上经商，如果谁说他毫无压力，如果谁说他可以高枕无忧，那一定是在骗人。市场的竞争性决定了任何企业都只能不断努力，不断地进取，否则总有一天会被其他竞争者所超越，所取代。市场的无情，告诉了每一个企业"不进则退"的真理，无论你是该行业市场的"龙头老大"，还是名不见经传的小企业，都毫无选择地必须面临市场优胜劣汰的挑战，任何妄图坐守优势，不思前进的企业都只能落得个一败涂地的下场。

于是，现代企业的普遍感觉不是没压力，而是压力太大，前进的道路上困难重重。压力来自于方方面面，似乎颇令人应接不暇。困难不仅出现在企业制定经营的方针、决策时，由于对市场的反应缺乏足够的了解而迟迟难以决断；同时，还出现在企业绞尽脑汁拿出了一个又一个方案之后；处处令企业感受到前进的阻力。而事实上，这又的确是企业无论在哪一个行业的市场上所必定会碰到的再真实不过的情况了。市场障碍，是企业在发展壮大过程中必经的考验；而在正常程度范围内的市场障碍，会对企业不断地超越自我起到良好的推动作用。因此，也可以说，市场障碍是一种正常甚而有益的因素，如何正确地克服与冲破它才是企业所真正值得思考的方向。下面，我们将在本节中对市场的障碍做个简要的分类性描述。

1. 时间上的障碍

常常听到许多企业现如今会发出这样的感慨："唉，现在不同以往了，生意越来越难做了。"还有的企业虽然眼睁睁地看到目前某个行业利润丰厚，需求量多，却苦于现有的竞争者已数不胜数，更不乏实力雄厚的跨国公司称雄市场，于是只有望洋兴叹的份儿，却总也不敢义无反顾地投入"战斗"，生怕起步落后于人的劣势终究造成个"血本无归"，正可谓"机不可失，失不再来"了。

正是由于现在的市场经营变化瞬息莫测，一旦有个潜在的需求被发掘，一时间就会有不知从哪里冒出来的大批生产者蜂拥而至。令那些本来具备很大潜能和相当实力的企业，由于市场反应稍慢，或转变方向所必须花费的时间较长，等它们带着好不容易赶制出来的产品投入市场时，却沮丧地发现这个市场早已被瓜分。更有甚者，还会被一些缺乏商业道德的企业所坑害，背上了先期进入市场却产品质量低劣的黑锅。

特别是对于国有大中型企业，无论目前的经营是多么的举步维艰，它们却不得不努力地维持在原有的方式上，较少有机会开拓新的经营风格。并不是它们不想对市场的变化做出更为迅速快捷的反应，而是在目前人员机构臃肿，审批手续严格、繁琐的情

况下,“抓住市场机会”就几乎近似于一句空话。而相反地,在中国南方,尤其是广东一带有着为数众多的中小企业,它们依靠政策的支持和经营的灵活,能快速地制定出更为切合市场变化的决策方案。更有一些小企业,并不顾及什么长远的发展甚至是公司的声誉,什么赚钱就做什么,今天还是个玩具加工厂,明天就可以安装VCD组装线。颇有点“打一枪,换一个地方的味道”。虽然像这种急功近利的企业之举并非为我们所推崇,但是不可否认的是,正是由于存在企业的这种市场行为,给相当多的企业再进入该市场参与竞争造成了一定的时间障碍,使它们失去了时间上的“先机”。

曾有一度,中国的彩电生产急剧升温。全国大小家电企业似乎纷纷发现了一个新大陆,也不管以前是生产什么家电产品的企业,争先恐后地从国外进口彩电生产线,转而生产各种型号和功能的彩电。但是这势必造成国内彩电供应量骤然上升的局面,据统计当时全国的彩电生产企业多达上千家,总产量超过世界任何一个发达国家年产量。不幸的是,人们对彩电的需求毕竟有限,加上国外著名品牌像日立、松下等长期以来在人们心目中树立起的良好形象,国内的众多品牌竟没有几个能“后来居上”,几乎在一年中就有大半停产、滞销,继而又转产其他产品。对于这些转产的企业,我们已无从知道其在另外的市场上有没有挽回损失的可能,但仅从此例可以看出,要想在落后于人的情况下抢到市场,是绝非“人云亦云”就可以办得到的。

2. 空间上的障碍

本来可能已在抢占市场上失了一步的企业,还很可能在空间上占不到什么优势。

无论是由于你的财力不够雄厚,还是由于在公共关系上你缺少支持,你都很可能面临这样的困境:你所经营的商场不能坐落于城市的繁华地带,不能每天拥有川流不息的客流;或者你的商店即便在稍为偏僻的地段,也不能拥有几千平米的占地面积,宽敞的大厅或是富丽堂皇的装饰;最后,你还可能没有条件享有足够好的公共设施配备。

总之,空间的因素也成了企业经营不可忽视的影响力量。谁都会有这种体会,有些商店,进去就想出来;有些商店,进去了却不想出来。为什么?空间感不同罢了。于是现在的商家花样百出,改变店内设计,改变门脸装璜,以期用新鲜感来吸引顾客。可惜换来换去跳不出个俗套子,倒把个消费者惹腻歪了,胃口也越吊越高了。无论你张灯结彩,还是童子花车,就是没兴趣多驻足上几分钟;也无论你是在黄金地带还是十字路口,就是没欲望进去转上两圈。

这也真难煞了还在千方百计博取顾客欢心的商家们,面对越来越开张的大商厦、小商场,众人只有在心中暗暗地道一句:“今后的日子可更难熬了。”

更为重要的是,现如今的“空间”距离正随着信息、技术的发展,已经有越来越多的企业走向了跨地区、跨国家甚至是全球化的经营。这一现状无疑给这些企业出了一个很大的难题:即面对不同的地区、背景、文化习惯、市场结构,如何才能有效地开展营销工作?且不说对于一个立志进入国际市场的企业来说,了解国外市场的政治因素、社会风俗是件颇费苦心的事;即使是在中国的国内市场,南北方亦呈现出较大的差异性。比如说,北方人喜欢大,什么东西都是“大了才气派”,而南方人喜欢小,“越小越精致”,因此在产品的偏好或选择上肯定带有不同的倾向。如何才能针对市场,做到在不同市场上投其所好,游刃有余地开展营销工作,着实是令各企业颇为苦恼的一大难题。

3. 生产能力的障碍

再退一步说,即使企业幸运地抓住了市场进入的机会,抢先了这个先机;并且在地理位置、硬件配套上面也没什么差强人意的地方,还有一个障碍也会令企业难以获得预期的发展:即企业针对顾客需求和市场走势所开发出来的产品(暂定它一定是适销对路的产品),却令人遗憾地不一定能真正被生产出来,推上市场。

在企业这个大系统中,生产部门作为其中的一个子系统,当然义不容辞地肩负着完成企业需要的产量的职责,而且其目标在总体上也一定是与企业大系统相一致的,即使企业最终能够获利。而作为企业大系统中的另一个子系统——开发部门,同样有着相同的神圣使命,并肩负了“按照市场需求进行开发”的任务。因而,从根本上说,这两个子系统是同等重要,而又相互制约的。开发部门为生产部门的生产提供了方向,而生产部门是最终把企业的有效产品开发付诸实施的关键环节。二者无所谓谁比谁更重要,谁应该服从谁。换言之,一个部门并不能依据其“重要性上的排序”去支配或干预另一个部门的运作。

因而,从开发到生产这个看似简单而又顺理成章的过程,并非真如人们想像得那么容易实现。实际上,生产与开发是“协作”或“协同”的关系,具有十分特殊且具体的规定性,以及其有非理性内涵,诸如习

惯、部门负责人间的私交、部门形成历史等等，必须具体而论，而颇富个性企业特征。

比如，一个企业最新研制开发出了一种新技术产品，但它能否一定被进行批量生产呢？答案是否定的。首先，一项新技术要经过多次大大小小的试验，经过生产过程与销售过程的考验，才能下决心投入生产。而企业管理层才可能有决心通过提高生产过程的标准化程度、调整生产线以及对员工进行新一轮的操作培训以扩大生产。加上围绕这一产品的促销、广告以及在销售渠道拓宽等方面所必须做出的努力，往往新技术产品都有一个难以克服的漫长的投入期。

这也正是众多企业在明明看到了市场的机会或顾客的偏好，却难以据此做出反应的原因。另外还大大阻碍了企业“迎合市场”的一大障碍是转置成本太高。

当年在百事与可口可乐的市场大战中，百事不甘多年坐冷板凳的待遇，深悟营销的道理。它们依靠打破竞争的规则，推出12盎司装的大瓶饮料，且保持价格不变，5美分一大瓶，再配合以“一样价格，双倍享受”的广告语，充分迎合了“豪饮可乐”的消费倾向，抢走了大批尤其以青年人居多的可乐新一代，并成功建立了一种消费可乐的新观念：“喝大瓶百事可乐过瘾，痛快！”

面对市场丢失，是可口可乐不想及时做出竞争的反应吗？不是，正是可口可乐现有的生产系统决定了，无论开发部门怎么设计大瓶新可乐，已有的庞大的灌装系统，连同操作工人的配置与设备，都得全面调整。更有在流通渠道中多达10亿个小容量空瓶，分销器具也得全部淘汰。而这在短期之内似乎是不现实的。当可口可乐终于突破重重的阻碍，最终推出了大瓶可口可乐时，已是许多年以后的事了。而此时百事可乐趁机夺取的市场份额也很难再收回了，这正应了我们上面的一个障碍分析：失了先机！

4. 竞争不断升级的障碍

说一千道一万，其实企业诸多的烦恼，众多的障碍，无不与这“竞争”有关。可又有什么办法呢？企业的最终获利性决定了只要有利可图，就一定会有企业不断地加入到竞争的行列中去，直到看上去这个市场实在不那么吸引人了，而且也确实有那么一些企业由于缺乏有效的“自我保护”手段，被迫退出这一行业，大家似乎才算表面上“相安无事”了。

总的说来，某一行业中竞争者间的压力强度，主要取决于两个方面：一是现有竞争者的“退出障碍”。如果行业内现有的竞争很激烈，但又因固定资产的专用性较强，撤出市场的成本高，以及受战略、情感与政府等各种制约而难以撤出时，竞争会不断升级。二是潜在的或替代的竞争者的“进入障碍”，如果现有企业不能有效地在产品差别、销售渠道、独特的技术与低成本方面设置障碍，阻止后来者进入，那么后来者便可以带来大量的资金与大规模的生产能力进入，则竞争也会趋向升级，甚至改变竞争结构。

而竞争程度的不断升级，无疑对在该行业中经营的企业都是很大的挑战，原来足矣的市场开发费用、广告宣传费用在其他竞争对手的强大攻势之下，显得那么苍白无力。于是只好水涨船高，今天一家企业推出“买一赠一”，明天就会有众多企业跟着效仿；今天有一个商场打出八折，明天就会有更多的企业打七折、六折，甚至五折。而这些，都是以损失企业现有的利润水平为代价的。甚至还有的企业为了熬过这一难关，虽然“赔本”也得做。这些都是十分不利于企业回收投资并用于下一步的扩大再生产的，这样的恶性循环只能一点点地损耗企业本已不够厚实的“老本”，直到再也支撑不下去为止。

这种由于竞争因素而使企业疲于应付市场，或是使企业的各种营销策略频频受阻的例子举不胜举。相信这也是几乎每个企业最深的感受。即使是你不占有“天时、地利、人和”的先导因素，你仍然有机会迎头赶上，甚至超过别人，但是这愈演愈烈、不断升级的竞争着实成了企业每天都在承受的压力。稍有闪失，或市场决策稍有误导，都有可能使企业失去本已好不容易才抢到手的一点点份额，甚至很难东山再起。而更严重的是，这样的竞争局势丝毫没有要收敛的意思，谁也不知明天的市场上，又会出现个什么新花样，而它又将对企业产生多么大的影响，企业并将为此付出多大的成本与时间才能保证继续前进，而不后退？

如上所述的种种障碍，决非我们在此故弄玄虚或是想刻意吓人，这的的确确是每一个正在经营的企业想躲也躲不掉的现实。只是，这些再正常不过的重重障碍，也的确并非像它们表面所显示出来的那么不可逾越。不然的话，也许今天的市场就会是另一番景象了，至少可以肯定的是市场竞争的激烈程度要减弱许多。其关键正是在于有一些企业能够巧妙地攻破这些障碍，变他人的障碍为自己的机会，不仅没有因自己在时间、空间、生产能力等方面的劣势而丢失市场，反而是有效地克服劣势，发挥长处，开拓和寻找出许多属于少部分企业的市场机会，得以在

一个相对稳定的竞争环境下开展经营。所以说,有障碍并不可怕,就看你有没有本事在夹缝中求生存,从障碍中找机会了。

二、市场障碍就是市场机会

要想在重重的市场障碍中谋求发展,首先就必须真正领会市场障碍所具有的积极意义,从而才能进一步把握市场机会亦存在于市场障碍之中的深刻内涵。懂得了这个道理,才有可能敏锐地在错综复杂的大量信息中找到有利企业自身发展的机会,而不是一天到晚在那里唉声叹气。因为可能正是这看似恼人的市场障碍,给了你别人所不具备的机会与条件,为你的经营提供了帮助。关键就看你能不能从中找到,巧妙利用这一机会罢了。正所谓"别人的绊脚石,很可能却是你成功的奠基石!"的确,我们似乎仍然可以套用上一节中的分类方法,从其他的角度来看看我们可能拥有哪些市场机会。

1. 时间上的机会

商家竞争,讲究"兵贵神速!"这也许正是许多自认为在时间上晚了一步的企业自怨自艾的一个理由:谁让咱晚了一步呢?其实不然,如果留心观察,你会发现竟有许多本已抢先进入的企业正在一点一点地把时间又浪费掉或是让给了竞争者。

比如说,10 年前的 1 小时,与现在的 1 小时相比,价值与意义已大不相同,现在的 1 小时能干许多事。可是,现在正在经营着的企业却少有人能深悟其中的道理。且不说大多数企业还在依惯例实行早上 8 点钟上班,开 3 小时的会,讲 1 个小时的话,一天干 8 个小时,1 小时给多少钱等等。在经营者那里,多少分钟,多少秒钟,全部忽略不计。快 9 点了,那就 9 点正式签约,已经 10 点多了,那就下午再说。多少时间到了他们手里也是白白流走,却不知,多少的生意机会,就这样在不知不觉中被忽略掉了。现代的市场竞争已经进入了用"分秒"进行衡量的时代,失去一秒,就有可能在竞争中失利。

麦当劳就是把时间的竞争定在了"秒"上。它们深知中国的快餐业尽管没有太多更强的对手,但要保持住现有的地位也不是轻而易举的事。君不见肯德基、必胜客等等都在虎视眈眈地看着对手在市场上的一举一动吗?尤其是快餐行业,麦当劳认识到现代人的生活繁忙,没有时间做无谓的等候。因而一切使顾客焦急地等候的情况都绝对不能出现。因此,麦当劳的信条是:不让顾客等候 30 秒。

方便面成为一大产业,其基本原理就是以"分钟"为消费的时间单位。开水一冲,3 分钟就可以进食。并且还能"好吃看得见!"所以尽管现在的餐饮业竞争已十分激烈,但绝大多数却在花样摆设、名厨掌勺等方面大下功夫,而另有一些企业却凭借简化菜单、力求"快速"的特点,以后来者居上的姿态成功地跻身于这一行业,并且效益很好。

当速冻饺子、速冻包子大行其道之时,有谁看到了这也是利用"时间单位"的变化所带来的市场机会呢?假如我们能为消费者争分夺秒的话,我们落后的时间不也一样可以补追回来吗?这样的市场机会俯拾皆是:从微波炉、电火锅、压力锅、蒸汽熨斗、傻瓜照相机、1 分钟成像、袋泡茶、三合一咖啡到 10 分钟理发店、3 分钟化妆室、15 分钟汽车流动健身房、1 分钟购物站、30 分钟电影等等,有哪一个不是在市场上已经存在较成熟的成品或较激烈的竞争的情况下推出的?哪一个又不是正因为替顾客争取了时间从而为企业夺回了落后时间呢?

上述产品或企业成功的例子告诉我们,只要企业充分具有时间意识,正确看待企业在进入时机上的劣势,把提高工作效率和利用时间资源认真做好,不仅可以节约消费者大量宝贵的时间,更可以由此发现许多"时间"上的机会,从而改变企业在行业中处于落后、跟随的不利地位,甚至可能通过引导消费者的消费观念或倾向,一举成为新机会市场的领先者。

同样地,现在人们口袋里的钱多了,而可供休闲的时间也随着 5 天工作制的推行而增加了。于是越来越多的商家开始对人们这两天的周末大动脑筋,周末的电影院、咖啡厅、音乐茶座、卡拉 0K 及舞厅都纷纷想出各种诱人的花招吸引顾客,的确,在不长的时间内周末消遣娱乐业得到了迅速地兴起和发展。特别值得一提的是,众多旅行社纷纷开辟周末旅游线路,周庄 1 日游,千岛湖 2 日游等等应接不暇。而且似乎仿效者越来越多,可旅行社却发现游客越来越少了。也许这其中大家都犯了一个"自以为是"的错误,尽管人们有了更多的休息日,人们也有了更强的支付能力,但是,还是很少有人愿意把好容易才盼到的"休息"变成两日的奔波。相反地,大多数人更愿意把周末用来收拾家务,拜访亲友或是在市内逛街游览。因此,为什么就没有人发现市内观光游览的机会呢?东方明珠、人民广场外滩,不都是非常有吸引力的去处吗?为什么非要去"人云亦云"呢?殊不知,人们更注重的,是在时间的消费中获得乐趣,而不一定非追求以什么样的形式进行消费的,更不要

说在周末把自己弄得疲惫不堪,拖着沉重的双腿开始整整一周的工作了。因此,只要时间过得愉快,只要这段时间能带来健康,只要时间能消除疲劳,只要时间能使人忘却烦恼,任何物质形态上的消费都是可行的。玩碰碰车也好,玩保龄球也好,只要他认为过得值那便是好。有什么必要去为已有太多的娱乐、休闲场所而大伤脑筋呢?只要你肯动脑子,把你的企业办得具有个性化,机会仍然会垂青你的。

还有,没有人不对美好的青春无限向往,而也没有人不对青春的易逝扼腕叹息。把"时光"留住,就可以再次发现企业的市场机会。许多人都希望青春至少能在人们的心灵上常驻,像青年人那样地潇洒自如,充满活力。为此,企业可以在传统的医疗保健与治疗康复业务的基础上,发展以社交、娱乐、学习深造、丰富精神世界为核心的经营业务。比如,妇女健美俱乐部、形体艺术学校等。这样,既避免了与已有的保健、医疗行业发生正面的冲突,更强调了它们所不能体现的人们追求健美的趋势。

最后,好好珍惜时间,让时间富有意义也可以带给企业未来的市场机会。

每个人总是习惯把时间分为上午、下午与晚上,总是干完一件事再干一件事。这样,时间就出现了"间断",而一些国有商店的作息时间,就是按这种"时间间断"安排的。消费者上班,商店就营业;等消费者下了班,商店也打烊了;加上往往中午还要关门休息两小时,当然只有让消费者吃闭门羹的份儿。其实,这种"间断时间"往往正是企业做生意的机会,企业完全可以利用这个机会,大发其财。比如,有人在车站码头为等候车船的人开设了咖啡屋、商店与报刊杂志亭;在火车上推销杂志、介绍旅馆与旅游路线等等,这样一来,充分利用起了人们似乎认为"无事可做"的时间,使顾客得到更大程度上的满足。

日本一家饮料公司,为了能向等候电车的顾客推销饮料,对顾客的等候时间进行了专门的研究,保证顾客在下趟电车来到之前,能掏钱购买、起瓶盖、饮用饮料并扔掉空瓶上车。

我们的企业为什么不能就此开动脑筋,找到更多的市场机会呢? 电视机厂家可以开发多时间段录像机;磁带企业可以生产高性能、长时间的录像带;电话机公司可以设计定向预约电话,在预定的时间内向对方传递事先录下来的话。这种创意值得考虑,这样的脑筋也值得开动,因为唯有如此,"别人的障碍才有可能变成你的机会"。

2. 空间上的机会

如果你是一家在客流量相对较小的地段上经营的商场,你有没有为自己的商场"门前冷落车马稀"而唉声叹气呢?也许有,也许没有。无论如何,这里我们想告诉你们的是如何巧妙的利用"三维空间"的概念,弥补自己在地理位置的不足。

所谓"三维空间",即销售者空间、购买者空间与商品货物空间。三维空间必须适中,疏密得当,才能令人舒服。"近则不逊,远则怨"。空间的运用,对商家来说是至关重要的。甚至可以说,巧妙的店内空间布局,比地处一个繁华的闹市地带或是交通路口更为有效。因为即使你依靠良好的地理优势,可以有大批的逛街的人从你店门口走过,但是你的店堂内却是灯光昏暗,货物充斥的景象,给人一种窒息的感觉,人们是无论如何也不会有兴趣进来看一圈的。相反地,即使你没有享受到"规模与集中"的特别优待,独自开设于居民区中,但你能调整好购物的空间,美化购物的环境,你同样能有效地吸引顾客,做大生意。

一般来说,在商店开门后的一小时内,顾客不会太多。这时你有没有想过把东西堆得满一些,尤其是在门口,人为地制造出一种购买的气氛和人来人往的错觉?甚至你还可以利用有吸引力的促销手段,比如,对最前面消费的50名顾客予以九折优惠等方式吸引附近的居民前来等开门?要不是这样,开店后的一小时是很难熬的,没有人来,店堂内空空荡荡,而往往是店堂越空,就越没有人进来。

当顾客不断地增加,使得整个店堂显得沸沸扬扬、熙熙攘攘了起来时,你又是否为你的商店的"三维空间"尝试一些拓宽的工作呢?你可以把先前堆得满满的货物撤掉,导购人员在空间位置上的移动,加速结算与付款的过程等等,利用这些"伎俩"使颇为拥挤的商店看上去不那么嘈杂。在这方面,上海"小绍兴"白斩鸡老板露了一手经营的"绝活"。它们在客少的时候,开票、结账与上菜都慢些,尽量造成生意兴隆、顾客等吃白斩鸡的假相;客多的时候,又设法让顾客尽快品尝,加快周转,保持适度空间,使食者安稳,等者不急。

这个小例子似乎给了我们这样一个启示:空间的文章大有可为。在某一方面处于劣势不要紧,关键看你会不会从"空间"人手,寻求市场机会。

还存在这样的情况:你的店堂只有几十平方米,根本没法与那些动辄占地几百、上千平方米的大商家相匹敌,你甚至认为无论你花多少力气巧做布局,你的三维空间也就那么大了。可是,你有没有想过通过改善空间的感觉来寻找机会呢?

事物的大小给人们以不同的空间感。而人们对待事物的“空间感”又并非是一成不变的。古代的妇女常常以胖为美，而现代的妇女却追求苗条、健美的身材。所以，这不正为企业改变事物或商品的占用空间以迎合人的价值观取向提供了机会吗？

事物在空间上的收缩，可以大大减轻人们在空间上的压迫感。当现在众多的商家纷纷追求大货架、大气派甚至仓储式销售的今天，一个小巧玲珑、布置精巧的小门面也许正好给顾客“换个口味”，颇起了另一番赏心悦目的效果。店内的商品切不可卖一些什么大瓶白酒、大袋糖果、大厚本书甚至像家用电器等让人一看就感觉要透不过气来的东西，而应选择一些给人轻松活泼感的小商品，如礼品、鲜花、小型照相机、文具等，并使店里的布置看似漫不经心，实则颇具匠心，起到小巧可爱的效果。

笔者曾在一片繁华的地带注意到这样一家小店，统共不过一二十平方米，门面用全木装饰，店内只闲散地挂或摆了一些家庭装饰商品，像靠垫、椅垫、编织围帘等等，只不过转转身就尽收眼底的商品竟让人久久流连，不舍离去。因而，每次有机会再去该地，总不忘多留些时间在小店中欣赏。后来听说该店迁址了，迁到了一处有很大营业面积的地点，倒不由心里直担心它是否还能保持住小巧高雅的风格。

但是值得提请注意的是：缩小事物所占的空间与“简化”不是一回事。小孩子可爱，在于它跟大人一样，五官齐全，有胳膊有腿。只有在保持事物原有的功能与结构的基础，选择小巧的事物，方能显出其精致与珍贵。正所谓“麻雀虽小，五脏俱全”。比如人们看到同样的饮料，换上一种新颖的小瓶包装，可能就会忍不住喝上一口；而同样是白馒头，做得只有一块豆腐大小，人们就要忍不住吃上一口；看到更为小巧精美的坤包，本已有了两三个，仍然忍不住再买上一个。这，就是“小”的魅力。并非小的就好吃、好喝、好用，而在于空间上的收缩，使人产生了可亲可爱的美感与购买的欲望。对企业经营者来说，未来机会在于缩小事物所占的空间。

另外，从“空间”的角度出发，我们还可以发现其他诱人的市场机会。

首先是人们对空间质量的追求。现代的人越来越相对独立，往往是自家大门一旦关闭，人际之间的关系也随之淡漠而疏远，信息变得闭塞。因此，围绕着人们生存空间的质量，人类运用了一切智慧，展开了不懈的努力，创造了无尽的机会。但可以肯定的是，空间质量的提高远远没有达到人们心目中的要求，还有大把的机会有待企业去发掘。

近年来最为令人瞩目的新兴行业——家庭装璜行业就是这方面极好的例证。人们不再只满足于“斯是陋室，惟吾德馨”了。当人们的购买力不断增强的条件下，人们越来越追求生活起居的这一方空间的美观与舒适。现如今花个三五万元进行装修的家庭不计其数，花上七八万元也还算不上什么，倘若房子再大一些，动辄就要一二十万元。于是给家庭装璜行业带来了大大小小数不尽的机会。从地板、墙面，到门窗柜橱，从卫生洁具到厨房用品，应有尽有，而且要求的档次也越来越高级。据统计，上海市每年动迁的居民改造房建筑造价达450亿元之多，按装修费用约占建筑费用的1/3的平均标准计算，每年仅上海市的装璜费用就可达150亿元左右。这样一个巨大的市场，如果企业真能满足人们讲究居室功能化和舒适、健康的要求，一定能发现属于自己的市场机会。更何况现在已经有的家庭装璜公司，依靠独有的优势进行前向、后向一体化，既推出自己的品牌，又有效控制了进货的渠道与进货的质量，大大增强了自身的竞争能力。

人们对生活质量的要求还表现在精神方面的感受。大气污染严重的现实使人们产生了对空气清新剂的需求；封闭式的居住条件使一些内心孤独的人对家庭消遣娱乐业颇为热衷，家庭电影、家庭音响、家庭酒吧就此走俏；人们还对充斥空间的嘈杂与噪音越来越忍无可忍，于是良好隔音效果的墙、门窗以及给人放松享受的休闲音乐都成为给人们在家里提供一方净土的有利机会。

最后，企业还可以通过创造新的空间机会为企业谋求发展。显像管的发明，给人类带来了新的空间。当纸与印刷术的发明使人们可以利用的空间从自然界又延伸到了书本与画册时，给人们带来了记载历史，传播思想，发泄情感，沟通感受的机会。而今天，人们的休闲、娱乐、学习、工作又统统可以在显示屏幕前进行。人们可以坐在自己的家中，看见世界各个角落所发生的故事。只要通过一个小小的终端，就可以与整个世界相连，而没有任何国界的障碍。对于企业经营者来说，如何利用好这样的“新空间”显得尤为重要。正如时下在各种媒体的广告大战中，电视这种媒体已愈来愈受到商家的高度重视。由于电视所独具的融声音、图像为一体，给观众以视觉和听觉同时享受的特点，电视作为广告的传播媒体，也有着其他媒介所无法比拟的优势。电视所表现出来的鲜艳的色彩、强烈的动感以及利用电视技术所达到的

各种独特效果，都给了做广告的商家一次绝好的展现自己作品的机会。

另外，电脑及信息技术的快速发展与广泛应用，也大大缩短了世界各地间的空间距离。一份电子邮件，几分钟就可传至大洋彼岸，既经济又快捷。正由于此，国际间的交流与往来机会越来越多，英特网(Internet)更是给人们提供了众多了解世界、接触世界的机会。通过这个窗口，企业同样可以得到充分展示自己和产品的机会。国际经贸合作也由此变得越来越频繁。

正是由于这种空间上前所未有的自由，使企业在空间上可以发挥的机会越来越多。无论你是教育培训工作者，还是文学作品编辑者；无论你是推销员，还是工程师；无论你是经营饭店，还是生产产品，你都可以在这样的空间机会中找到可供选择的方案。

3．竞争障碍的转化

企业经营不像爱情小说描写的那样，有一对恋人，历经艰辛，战胜恶魔，并从此永远地幸福生活下去。企业的经营永无止境，企业生存竞争的压力也永远不会消失。这好比推着一块即将滚落下来的重石，必须不断往上推，不断把企业的“事业重石”推向新高度，否则就只有落得个粉身碎骨的下场。所以，企业不可能忘却现实的压力，中止正在经营之中的各项活动，而想入非非地去捕捉未来即将出现的机会。道格拉斯的失误恐怕正在于此。

对企业来说，重要的是在推举现实的“事业重石”时，不断地在局部、在整体上积累能量，形成有效的“长期生存结构”，避免企业不断地消耗内力而缺乏补给，最终导致破产倒闭的下场。应该说，只要企业强壮了，机会总归是有的。俗话说：“留得青山在，不怕没柴烧。”在现如今的中国市场上，依然处于“需要的商品生产不出来，生产出来的商品没人要”的阶段。只要你有实力坚持不懈地努力，一定会等到属于你的发展机会。相反地，离开了长期的努力，离开了内在强有力的素质与结构，反而会使任何企业都不可能捕捉到机会。这也是道格拉斯给我们的教益。

因此说，如果企业能够长期深化结构，在组织形态上积累能量与实力，积蓄比其他竞争对手更有优势的条件，则只待时机一成熟，就可以拼搏一击。

随机应变强调储备能量，增长实力；更强调看准机会，正确决策。在市场机会确凿无疑时进入，等市场容量饱和时撤出，或逼迫其他的竞争对手退出。

松下公司在很久以前就致力于半导体集成电路的生产技术，也看好这个市场的前景。但松下公司并不就此立即飞身投入该市场，而是冷眼观察，看看这一世人注目的市场，究竟机会怎样，对松下公司的机会价值如何。当半导体市场机会果真来临时，松下公司才庆幸地看清了那里发生的一切：当时，那里发生的简直就不是机会，而是灾难。诸多世界性公司纷纷进入，引发了空前持久的价格战，这一状况，促使松下公司留在了家用电器市场。这才有了如今松下誉满全球的辉煌。因此说，把握机会，在于针对市场机会的临时应变能力，即一种在节骨眼上的爆发力，一种急速的反应能力，一种快而短促的行动能力。机会总是为有准备者所获，机会也总是为有实力者所获。

(1)打破竞争规则。要是没有竞争，没有波音公司的喷气式飞机，道格拉斯公司不会垮台。商用飞机的黄金时代始于螺旋桨客机。对于一个成功地克服竞争障碍的企业来说，也许控制竞争的格局是最重要的。唯此，你才能把握未来的市场机会。

戴比尔斯所创造的钻石王国就是这样一个典型的例子，该公司以经营钻石闻名于世，并流传出“钻石恒久远，一颗永流传”的佳句。但是，戴比尔斯在经营的过程中也不是一帆风顺的，同样时时受到外来人侵者的干扰及来自它们的竞争压力。但是，戴比尔斯明智地利用控制进货渠道的方法，首先从南非、东欧等地大量购买钻石开采所得，约占了钻石总产量的85%以上。据此，戴比尔斯公司成功地控制了钻石的进货渠道，从而它们有意按自己的要求调整市场上钻石的投放量，保证了公司的销售利润和公司在市场定价方面的绝对发言权。

但是也有不少的企业在这方面吃了苦头。美国的吉列公司很多年一直控制着剃须刀片的世界市场。1962年吉列在美国的市场份额为70%，尤其是双刃刀片，市场占有率高达90%，总销售额高达1.75亿美元。

但是，由于一家历来生产园艺工具的英国企业的加入，给剃须刀市场带来了“不锈钢刀片”。它的特点是锋利且使用寿命长，比起价格虽然便宜一半，但性能相差悬殊的吉列刀片有很大的优势。但令人遗憾的是，在英国的这家企业最初打入市场的阶段，吉列公司并没有做出应有的市场反应。甚至在该公司的产品在美国市场上销售良好，零售存货告罄的情况下，吉列依然不作出竞争反应。由此，市场的格局开始出现变化，吉列的控制能力也露出了破绽。而且，美国剃须刀片市场上另外两家竞争对手也趁机发起进攻，积极推动市场需求朝“新一代”不锈钢刀

片发展，即改变了竞争的焦点，改变了消费者需求的兴趣点。这就促使市场的状态改变，使吉列公司已不能随心所欲地控制。最终的结果也是如此，吉列公司在1965年整个竞争态势稳定后，市场份额有了很大的下滑。

机会往往在竞争者之间转换，商战的老手必须不断地压迫对手，不给对手以任何机会利用你的弱点与错误，进而处于落后地位的企业要试图打破竞争的规则，动摇其他企业的市场根基。百事可乐对可口可乐的攻击，就是采用这种方式，使机会转入到百事公司的手中。

机会在竞争者间转换的特性，还有另外一种表象，即当机会特征越发明显时，会引来许多追逐者，随着竞争者在同一个目标市场上加强投入，不仅会促使市场机会迅速来临，而且会导致市场在低需求水平上"饱和"。形成所谓的一哄而上，抢占有限的同质市场的局面，使原本的"机会"价值将变得越来越低，甚至失去价值，成为一种陷阱。在这种情况出现时，企业就应选择正确的机会，回避较大的风险，而不应跟着竞争者蜂拥而上，应该放弃主流上的"机会"，寻求派生的"机会"。

(2)避开障碍，改变竞争方向。现如今，食品服务店越来越多，大有过剩的趋势。这里也有传统的价格大战，令商家越来越无利可图。可麦当劳靠卖59美分的奶油汉堡包，却走出了多年来一直在这方面亏损的危机，靠的就是巧妙地改变自己产品的价值取向。

近年来，麦当劳的业务发展在欧美地区主要来自于早餐的经营。因为在大多数的欧洲国家里，早餐从来不拿回家里吃，而是在上班的路上吃。这并不是个轻而易举就能经营得起来的，而是个难度很大的市场，但一旦麦当劳的市场建立起来了，那么在人们心目中的信誉就很可能与日俱增，因为习惯于在路上吃早餐的人不可能改变他们的习惯，他们希望有一种既快捷又简便的早餐吃法。

同样地，在竞争极为激烈的果汁市场，通用食品公司也做了巧妙地"改变"。它们在盒式包装上做了非常成功的改装，把以往那种普通的、体积大的包装饮料改变为一种一定尺寸规格的小包装饮料，并随盒附带有专用的吸管，使即饮的饮料成为时尚。

而在饭店经营的例子中，有许多经营者都把思路拘泥于维护饭店的传统招牌形象上。比如，一些名气颇大的酒店像假日饭店、希尔顿、马里奥特或四季饭店都很坚持自己的牌子的性质与特色标准。于是在选择饭店的店址上处处以此为准绳加以"衡量"，到处选择看来"合适"的地方。而另有一些聪明的经营者却懂得放下名气的架子，暂时忘却招牌形象来审视一下周遭的环境和实际的需要。很可能备选的店址周围需要一家适合商务会议的饭店，或者仅仅需要一家低成本的饭店，还有可能需要适于那些不得不呆在公司里无法回家的经理们谈生意的饭店。所以，面对本已争夺得如火如荼的旅店业，有选择地回避正面冲突，改变竞争的方向，也将为你带来大把有利可图的机会。

面对市场障碍并不可怕，因为你仍然可以从中找到可行的市场机会；而面对市场机会，就要学会如何把握、利用这些市场机会为企业服务，才不至于在障碍面前只退不进。因而，我们有必要来看看突破这些市场障碍，发挥企业优势能有哪些方案。

三、突破障碍的途径

懂得在市场障碍中寻找机会还不足够，还要学会冲破障碍，把握机会的方法，才可以使企业稳操胜券。而且，更重要的是能够有效地保住这一机会不被其他竞争者所"坐享其成"，甚至把自己的机会变成他人的障碍，从而维护企业应有的利益。

1. 从整体营销中突破障碍

首先，要突破市场的障碍，就要从整体营销的思想角度出发，高屋建瓴地看待整个市场竞争的阻力，从而找到有效解决的方法。

比如，我们在市场经营的时候，面对重重的市场障碍，我们有必要反问一下自己："为什么会存在这样或那样的阻力？我们是否有必要去克服这样的障碍？"这一做法的关键用意之所在就是用以检验我们的新市场开拓是否符合企业的经营理念，或是我们在定价、促销等方面的市场决策是否遵循了企业的价值观。因为我们必须保证我们所做的努力是积极而有意义的，由此所可能得到的利益或发展也是对企业今后的长远目标大有裨益的，而并不是什么急功近利的短期行为。这样一来，我们便可以在制定经营决策时，更加有力地面对来自企业内部的各种阻力，我们可以通过从对事实进行分析的基础上令人信服地得出它的确有利于企业的发展，并切实遵循了企业的经营理念这一结论。并在尽可能多的人达成了共识的条件下，发挥更多的人的积极性和主动性，同心协力，使我们冲破障碍的实力更加强大。

整体营销观除了强调企业的经营应在一定的理念指导与文化烘托的氛围下，还强调运用战略的眼

光,给企业的结构做好坚实的基础。只有依靠真正的实力,才有可能保证企业在资金的运用和人员的配备上颇为游刃有余,面临新的市场机会可快速应变。往往企业的内功,即企业的内部结构及其运转,是整个企业经营活动的依托,经营能否灵活,能否带有相对较大的自由度,很大程度上并非领导者想不到,而是企业实力办不到。因而,优化企业内部结构,在扎实的经营活动中,不断地扩大规模,才能保证企业实力日益增强,保证其他的竞争对手更加难以进攻。而在优化了营销结构的支撑下,企业不仅能够更多地创造财富,扩大市场的服务面;更重要的是企业获得了更为可靠的基础,经得住竞争的打击;另外,通过获得了对外部环境的主观能动性,能跨越未来竞争格局不确定性的障碍。人类迄今为止,在洞察未来方面的能力十分有限,但人类文明已经延续了几千年。企业的生存与发展,并非存在于对未来的“精确”认识上,而是在于依靠坚强的实力“有组织、有准备”地应付外界任何突然的变化,并善于在变化中识别良机,进一步发展。

接下来,我们就可以再从企业内部各部门之间的关系与协同方面考虑“整体”的运用。正如我们前面已经提到过的,生产对开发有所制约。同样地,销售部门也常常会抱怨生产部门无法按订单的要求,在规定的期限内完成任务,而生产部门则指责销售部门不切实际,不考虑工艺的特点与困难,一味要求花色、品种的频繁交替。这样的矛盾与摩擦在企业中绝不少见,结果是对责任互相推诿,甚至产生消极对抗的情绪。

可是如果我们可以多运用整体营销的观念,从全局的利益出发考虑问题,也许情况就不至于这么糟了。毕竟谁也不能否认企业是一个协调统一体,单凭一个开发部门、生产部门或是销售部门,都是无法让企业正常运转起来的。否则也就不会有如此分工的需要了。而整体的营销观念正是强调各部门间相互服务、相互支持的意识,它不偏向任何部门,也不片面地根据谁最贴近市场就夸大该部门的作用与贡献;相反地,整体营销观念视企业各部门完全平等,并且不可分割。只有依靠彼此间最佳的合作,才能最好地达到企业市场营销的效果。

日本胜利公司(JVC)就十分注意使自己的研究与开发(R&D)部门具有整体营销的观念。它们把研究与开发作为企业内外分工协作体系,以及分销与消费体系中一个不可分割的组成部分,把研究与开发置于“物质财富”生产与消费的开放系统之中,从而深谋远虑且富有成效地解决了与其他部门之间的协同关系,使研究与开发部门及其新技术产品极具有外在的“适应性”。

JVC 公司的做法,巧妙而且行之有效,其成功源于它们独到地认识到:研究与开发部门如果说是个按市场和顾客的需求进行开发的话,那么生产部门也是在按自己的条件、期望与要求进行开发。而且,这样的开发同样值得高度重视,并具有十分积极的意义。因为,企业的研究与开发部门开发出来的产品,本身并不具有“价值”。这种开发出来的产品,并不是直接拿来卖的,而是要拿去生产,只是用于生产的产品原型。而产品的价值或交换价值,却是由生产过程才能够给予的。从这个意义上说,是生产活动给“产品原型”注入了价值,使之成为了可以交换的商品。因此,我们完全有理由认为,研究与开发部门应该考虑为生产部门设计或开发他们乐意生产、易于生产或是能够有效生产的“产品原型”。正如丰田汽车公司的宗旨中所特别指明的:“上道工序为下道工序服务!”也就是说,作为“下道工序”的生产部门应该成为“上道工序”开发部门的顾客。按照生产部门的“需求”进行开发,是十分必要的,它体现了整体营销观的思想。

还有一种需求则是销售部门对开发部门提出的,因为企业最终的目的不是为了销售能开发的产品,恰恰相反,企业只有通过开发能销售的产品方获利。

销售部门的人员并不在于新产品的技术含量是否已居于世界的领先地位,是否性能优异,是更新换代甚至是什么创举等。他们所迫切需要的,只是一种易于推销,在向顾客介绍时,颇能吸引人并打动顾客购买的东西。比如,日本三菱电机的销售人员认为,空调机越薄越好销,顾客在这点上最为看重。那么倘若本公司能在室内机的外型上减少点厚度,就一定可以更多地抢到顾客,做成生意。因为公司将有一句颇有分量的广告语:“本公司的空调机是薄型的。”为了能使销售人员说出这句话,三菱电机的工程人员竭尽了全力。而三菱空调也正是依靠这种协同作战的精神,在开发与销售人员的共同努力之下,走向了世界。

从企业的开发、生产到销售出去本来就是一个整体的活动。企业研制或生产出来的产品,必须经过销售人员之手才能推销出去,只有销售人员乐于推销的产品,才会畅销。销售人员还是了解顾客需要的“行家里手”,开发出来的新产品,没有生产部门乐于

生产，就无法实现其价值，而没有销售人员的主动配合，或者让销售人员深感为难，同样也会使很好的产品滞销。因此，开发部门不仅要为生产部门的需求开发，还要为销售人员销售产品“找个说法”，唯有这种整体化一的努力，企业才能克服市场上的障碍。

2．针对竞争对手克服市场障碍

要克服市场上经营的障碍，还有一个不可忽略的因素就是如何正确对待竞争者的进攻与反应。作为市场上的竞争者，有的公司资源丰富，有的公司则资金拮据，另外，由于它们在市场上所占的地位不尽相同，对企业造成的困难与阻力也不尽相同。因此，企业有必要灵活地采取不同的竞争策略，有效排除前进中的障碍，得以顺利地发展。而在市场竞争中充当了市场领导者、市场挑战者、市场追随者或市场补缺者的企业，由于其所扮演的角色不同，自然会有不同的市场营销的策略。

（1）市场领导者。一般每个行业市场上都会有一家公认为市场领导者的企业，其主要特征是其产品在相关的产品市场上占有最大的市场份额，因而也特别容易受到攻击与挑战，遇到市场份额难以保持的障碍。但是正是市场领导者这种在市场上处于支配领先的优势地位，使得它可以采取一些对它尤为有利的策略来突破这些障碍。

其一，开发整个市场。一般来说，当整个市场被开发时，居于领导地位的公司收益最大。正因为这种公司所占该行业的市场份额最大，一旦市场需求被有效扩大，得利最多的自然也是这样的公司。扩大市场的方法和途径很多，只要能为其产品找到新的用户、开拓新的用途和扩大使用量，都能使产品的需求增加。比如，吸引最多的使用者，就是其中的一种方法。雀巢公司所采取的策略是地理扩展。它总是力图成为进入新市场的第一家食品公司。为了进入中国市场，它先后进行了长达10年的谈判，并且它还成为泰国最大的食品公司。就在其他竞争对手面对新市场却步不前时，雀巢公司却捷足先登，占据了新市场，赢得了新用户。还有一种有效的方法就是努力说服现有顾客加大对本公司产品的使用量。比如，宝洁公司劝告消费者在使用海飞丝洗发精洗发时，每次将使用量增加一倍效果更佳。同样地，清洁剂公司曾这样指导用户说，如果希望清洁剂能更有效地清洁污垢，每次必须用足量而不能偷工减料。

在刺激消费者扩大产品的使用量方面，有一个例子极具独创性。即法国的米奇林轮胎公司，该公司一直设法鼓励法国的车主每年驾驶更多的里程，以便增加轮胎的使用次数。为此，该公司构想出一种用三星系统评价法国餐馆的方法，从而吸引许多巴黎人驱车去法国南部度周末。另外，米奇林公司还出版了带有地图和沿途风景点图片的旅游指南，以进一步吸引旅游者。

其二，处于市场领先地位的公司还可以采取不同策略，有效防御他人的攻击，保住自己的市场份额。即公司一方面努力扩大整个市场的规模，另一方面又必须继续保护自己现有的业务，以防受到竞争对手的攻击。那么，怎么样的方法才能较好地保护好自己的阵地呢？也许最具建设性的答案就是不断创新。作为市场的领导者，应该不满足于现状，并在新产品的构思、顾客服务、分销效率和削减成本方面在其本行业中始终居领先地位。它应该不断地提高自身竞争能力，并向顾客提供更多的价值。这种以攻为守的策略往往可以采取主动的方式抵御进攻。同时，居于领导地位的公司也不得不做好后防，以做到“防微杜渐”，因为正是许多大公司在小范围市场上的疏忽，导致了其利润的大量丧失。通用汽车公司不愿生产小型汽车，所以被丰田公司逼得疲于应付；施乐公司认为生产小型复印机会赔钱，但由于让日本公司轻易地进入市场并壮大起来，它遭受的损失更为巨大。因此，我们推荐6种有效的防御策略。

这6种基本的防御策略具体含义如下：①阵地防御。即沿着公司的领地四周建造坚不可摧的防御工事。正如中国人修建长城以保护国土不受外来入侵那样，这种防御正是保护公司现有市场的利益不受损害。但必须指出的是仅仅依靠构筑防御工事是不足以对付外来的进攻的，孤注一掷地只消极防守，将是愚蠢之举。②侧翼防御。市场领导者不仅应守卫自己的领土，还要建立一些侧翼的阵地以保护其空虚的前沿。并且还可以充当反击的前进基地。比如，在菲律宾，生力公司的白威士忌受到了亚洲酒业公司的豪牌啤酒的挑战，但生力公司通过引入一个侧翼品牌——金鹰将它打败了。③以攻为守。这种更为主动的防御战术是先发制人，在对方未行动之前抢先攻击，将其削弱。此种策略认为：预防胜于治疗。因此投资改进公司产品，员工水平和服务水平是非常重要的。④反击防御。大多数的市场领导者当受到攻击时，将采取反击。面对竞争对手的削减价格、闪电战式的促销、产品更新或者侵犯销售领域，领导者不能总是甘于被动地位，它们必须要么正面迎击市场的进攻，或是迂回攻击进攻者的侧翼，或者发动钳式攻势，总之对迎面而来的市场攻击，采取有策略、有

步骤地回应是十分必要的。⑤机动防御。这种防御要求领导者不仅要固守其现存的领土，还要将领土向一些有潜力的新领域扩展，这些领域将来可以充当防御和进攻的中心。这样的行动将使得公司在策略上回旋余地较大，要么能抵抗连续的进攻，要么能发动报复性的反击。比如，经营石油产品的公司可以考虑改变经营能源产品，经营地板材料的企业也可以扩展到房屋装饰材料甚至开展室内装璜等。⑥退却防御。也有的时候大公司的确无法继续固守其所有的领地。由于它们的兵力过于分散，竞争者趁机蚕食了某个细分市场，这时，有计划的收缩也是一种最好的策略。松下公司就曾在1988年将其产品线个数从5000个削减到了1200个，而五十铃公司则放弃了轿车市场而集中生产它们占有优势的卡车。

最后，市场领导者还可以在保证盈利的条件下继续扩大自己的市场份额。一般来说，通过扩大其市场份额，市场领导者总能够使利润更上一层楼。在许多市场上，每一个百分点的市场份额就意味着上千万美元。例如，在美国的咖啡市场上每一个百分点的份额就价值4800万美元，而在软饮料市场上，这一百分点价值1.2亿美元。这里仅需要提起注意的是并非所有的市场份额扩大都能带来利润的增加，这是在保证了单位成本随市场份额的增加而降低，以及价格的升高也超过了高质量所带来的额外成本的前提下才得以实现的。但无论如何，扩大市场份额，对维护公司的品牌，树立公司的形象以及吸引更多消费者等方面都是十分有益的。

(2)市场挑战者。在行业市场上位居第二、第三的公司，很可能会选择向市场的领导者及其他竞争对手采取进攻的策略，以克服它们在自己发展道路上的重要阻碍。对于它们来说，进攻的方案同样很多，但总体说来基本包括两方面重要的内容：

其一，明确策略目标和竞争对手。作为一个市场挑战者，制定一个明确无误的目标是至关重要的。是选择击败对手，还是削弱其市场份额？为了最终带来更大的利润，市场挑战者应根据自己的实际情况作出判断。然而，一个不可回避的问题就是：究竟谁是我们的竞争对手？这里，基本上有3种竞争对手可供市场挑战者进行选择：一是攻击市场领导者；二是攻击规模相同但是经营不佳、资金不足的公司；三是攻击当地那些规模不大、经营不善且资金缺乏的公司。对于第一种选择，将会对市场挑战者提出较高的要求，因此这一策略的风险较大，但相对潜在收益也很大；而第二、第三种选择可以使市场挑战者顺利进入或打通某一市场。特别地，选择对手与选择目标是两个相互影响的问题，如果挑战公司要攻击市场领导者，那么其目的只会是为了夺取市场份额，而如果攻击对象是一家小公司，那么就要吃掉它，或把它赶出市场。

其二，市场挑战者仍然要选择好进攻的策略，不仅因为市场领导者本身凭借市场份额的优势和公司的实力，不容易被攻破，还因为消费者往往有个“先入为主”的影响，会使挑战者更加无从下手。因而，它们可以考虑的进攻策略有5种。

这5种进攻策略的具体含义如下：①正面进攻。这完全是依靠实力与耐力的较量所进行的进攻，因为它攻击的正是竞争对手的强势部位。这就要求挑战者在产品、广告或价格等方面占有优势而其他方面能与竞争对手基本持平。其中最典型的做法就是与对手展开价格拉锯战。即在保证其产品与竞争对手的产品相当可比的条件下，专门在价格上低于对方，往往能够奏效。②侧翼进攻。这是选择竞争对手相对薄弱的地方进行攻击，特别是集中挑战公司最强的优势，“避强就弱”，比较能顺利地抢占上风。另外还讲究在战术上声东击西，出奇制胜，更可以使竞争对手防不胜防。这方面尤为为人称道的是百事公司成功通过对“百事新一代”的推出，在青少年一代的心目中树立起了百事公司的品牌形象，为公司长远的发展奠定了基础。③包围进攻。它是指进攻者同时在几个市场上发起全面的攻击，迫使对手多方受敌，必须进行全面防御。进攻者可以向市场提供对手所能提供的一切产品和服务，甚至还要多，使得无法被消费者所拒绝。但这就要求进攻者调动尽可能丰富的资源，并且要确保这种迅速包围能够击垮对手的意志，使其无还手之力。④迂回进攻。这是挑战公司通过多角化经营，将现有产品打入新地区或是开发新技术替代产品等方法积累自己的资源基础，向竞争对手发起非直接的进攻。⑤游击式进攻。这是一些资金不足的小公司尤为可考虑的进攻策略。即向竞争对手发动小规模的、时断时续的攻击，以求最终取得不断的胜利。这包括采用选择性削价或猛烈的促销攻势等方法，争取市场上一定的主动地位。

(3)市场追随者。也有一些在行业中居第二位的公司甘愿居于领导者之下。他们模仿市场的领导者向顾客提供相同的产品，从而使市场的份额也相对稳定，呈现出“有意识的平行”的局面。但是，对他们来说，要克服市场前进中的障碍也并非束手无策，他们必须知道怎样维持现有的顾客，以及怎样去争取

一定数量的新顾客。因此，市场追随者必须保持其低廉的制造成本和优良的产品与服务质量。一旦有新市场的开辟，追随者也要很快进入，占据一席之地。他们不能只被动挨打，或者单纯模仿领导者，追随者必须找出一条不会引起竞争者报复的发展道路。比如，他们不做任何的创新，以期将研究开发项目经费节约到最低，而是在各个细分市场和营销组合的各方面进行模仿，从而利用市场投资者的投资而生存，并随着它们的发展而壮大；有时，市场跟随者也会在模仿的基础上保有差异，甚至是做一些改进，这样既可以避免与领导者正面的交锋，又为公司向某个特定的细分市场服务提供了可能。

(4)市场补缺者。有的公司将目标市场定在大公司往往不屑一顾的小市场上，争取在较小的市场或者在其他更合适的市场上做领导者。这些在整个市场上占有较低份额的公司可以通过灵活巧妙的拾遗补缺，见缝插针，从而实现高额利润。比如A·T·克劳士公司，它就是将其著名的优质金笔定位在豪华高价的市场上，专供高级管理人员、主管和职业学者们使用。正是由于这种专注于优质优价市场，该公司获得了高额的利润和销售额的迅速增长。另外，市场补缺的公司还可以通过提供高品质的产品、收取附加费用、创造新的经验曲线以及建立良好的企业文化和企业形象等，进一步巩固自己在市场上的地位与实力，有力地防范一些大公司也力图侵入这些补缺的市场。

总之，由于在市场竞争中所处的地位不同，所设定的目标不同，因此在市场障碍的突破方面必然会有许多不同的选择。但归根到底，注重竞争的实质，针对自己的目标对手发起进攻是每个企业必须考虑的问题。而突破企业发展中的障碍，巧妙的竞争策略将是十分重要和有效的手段。

3. 为他人树立起难以突破的障碍

在市场竞争过程中，除了要努力突破别人的竞争给自己造成的障碍外，还应懂得为自己已有的市场树立有效的保护屏障，才能保证已有的事业基础不会丢失；在继续开拓的工作中，才不会“后院起火”。否则的话，即使新市场开拓得再顺利，也会因为保护措施不力，使得争一块、丢一块，到头来仍是两手空空。

所谓给别人立障碍，也就是说要明确自己企业的产品有何独到之处，值得让顾客甘愿放弃其他的选择而单单挑中自己。在这方面，企业可以从若干个角度出发考虑此问题：

(1)有形的独一无二。世界上只有一幅“蒙娜·丽莎”，世界上也只有一座埃菲尔铁塔。对于建饭店来说有3件事最为重要：位置、位置还是位置。如果你的饭店有一个最佳的位置，那么你就有别人所无法比较的优势，这，就是顾客选择你而不是另外任何一个饭店的原因。最佳的位置能够并且的的确确改变了你的价值，比如，北京一些老字号的饭店都是建在火车站附近的，而上海新建的国际化大酒店都集中在闹市区一带。因此，有形的独一无二给了你别人再也无法找到的优势，这就是别人的障碍。

(2)技术的独一无二。许多人也许都知道宝丽来公司因柯达公司侵犯了其快速成像的专利而索赔6亿美元的事。专利正是阻碍他人同你竞争的一个非常有力的武器。随着中国近年来经济的快速发展，人们越来越认识到知识产权的重要性，必须加以保护。

在美国，医药业是最受专利保护和技术独特性保护的行业。研究一种新药可能耗资上亿美元，而医药业仍坚持将销售额的16.8%用于研究，并使总数达到382亿美元之多。美国食品和药品管理局规定头10年进行试用和检验，这差不多为企业留了7年的时间让其收回投资，并为未来研究准备资金。正是依靠着专利的保护，许多医药公司都收益巨大。

但是必须指出的是现在在许多行业中，技术的领先就没有那么牢不可破了。曾有人说，据最乐观的估计，通过技术至多也只能够领先半年的时间。尖端的科技研究将很快使人人都能获得并利用技术。这也正是利用技术树立障碍的最大难点所在，并使其成为一项风险很大的决策。但是只从事专门设计和应用的研究，却使得英特尔(Intel)公司失去了大量使用芯片的电器和其他商品的市场。因此说，风险与收益并存的关系仍需考虑。

(3)认名字。在现在图书量骤然增加的市场上，为什么有的人的书一抢而空，而有的人的书却积满灰尘呢?当今的电影业的确不算景气，但为什么有的电影却仍出现了场场爆满的景象呢?这其中一个很大的原因就是：认名字。

凡是名人著书立传，总会有人捧场；凡是名演员担纲主演，也一定会有人去看。因此，若能成功树立起相当的声望与名气，同样可以令企业“高枕无忧”。这当然需要以大量的广告宣传做铺垫，辅之以有效的营销策略，一个个家喻户晓的名字就此诞生了。可口可乐甚至由此成为了美国文化的象征。但凡人们“认准”了这个名字，这家企业的产品就像贴上了免检的质量保证单一般为人们所信任。

认名字的扩展，即是良好的品牌形象，麦当劳那M型金黄色的双拱门，就是最好的例证。同样道理，哈佛商学院通过长期的努力与一流人才的培养，成了国际上有口皆碑的一流商学院。这些都使得企业如“鹤立鸡群”般地高高地耸立在一群同行业企业当中，并最早也最容易地为消费者所挑中。

然而，品牌形象虽然十分有效也的确很有必要，但是随着产品的质量越来越高，消费者还是会变得越来越重视产品的真正价值，要保住产品的品牌形象也会愈发地困难起来。

4. 进入新市场领域的代价

如果你的企业所处的市场领域代价高、研究需要持续投入大量的费用，那么你就已经处于一个有障碍保护的有利市场中，不会有新公司轻易的介入，你该好好利用这一机会。

CMOS(互补金属氧化物半导体)芯片比普通芯片的耗电量小，但需要投入大量的资本。但因为它们耗电少，所以在便携式电脑中被普遍使用。而舍得花费如此大代价进行该产品生产的目前多数是日本企业，它们所受到的竞争冲击也就相对较小。

一般来说，一旦企业决定向某个方向发展就很难再改变，因为取而代之的成本很大。因此靠较高的代价进行经营的企业总是会较多的得到回报。

总之，我们非常强调企业正确对待这些市场障碍的态度，并努力提供一些具有建设性的方案加以讨论。在企业不断的发展过程中，市场障碍仍然会如影随形般地一直伴随企业的成长。不突破则难以前进，但只顾往前冲又会忘了基础，因而“有破有立”也许是个值得考虑的思路。无论怎样，鉴于企业在不同的行业市场上所面临的竞争不同，各自所处的地位也有差异，因而需要突破障碍的方向与难度是不能一概而论的，可能也很难做到面面俱到。但是，树立正确的风险意识与突破障碍的思路，也许是更为关键的经营之本。

第五章　市场优势创造

一、企业的资源和能力

我们经常看到在当今的流行乐坛，一个歌手脱颖而出，成为一族追星者眼前耀眼的光环，往往是得益于某家唱片公司对歌手别出心裁的包装、新闻媒体倾力大肆吹捧，诚然这起的作用不容小视。但我们也不禁要问，如果歌手自身没有成为明星的基本素质和条件，诸如好嗓子、好容貌、好身材等先天条件，以及经过训练及培养造就的好的表现力、好的演唱风格与定位、好的品质等能力，又何以打败众多的竞争对手取得成功，并在相当长的时间内保持在观众面前的吸引力呢？

同样的情形也发生在企业的身上，发生在市场经济领域。处于某一个市场之外的企业总是想突破封锁，占领市场；已经进入市场的企业更希望巩固领地、发展壮大，保持领先无论是突破障碍，还是求得发展，固然都需要依靠企业市场营销和经营管理人员把握时机，巧用策略，大胆创新，而深层次地考虑市场营销的成与败，归根到底，是由企业的综合市场能力强弱所决定的，也就是说，在同样的环境和市场条件下，哪一个竞争参加者在某些方面能高人一筹，比竞争对手表现得更为优异，它就具备了综合市场能力，也就是市场优势。而这一切又是直接源于企业的资源和能力。

所谓"台上一分钟，台下十年功"的道理表明，扎实的基本功，正是一个演员要在舞台上取得成功的基础和保证。在市场竞争的舞台上，企业的优势可以包括技术、人员、品牌、市场网络、组织结构、信息等诸多方面，仔细分析每个企业不同的比较优势，无一不是建立在他们的资源和能力的基础之上，因此市场竞争优势的创造，其起点是从企业的资源和能力人手。

1．企业的资源

首先，我们来看看企业的资源。企业的财务报表告诉我们企业拥有些什么，企业的库存账单也告诉我们企业的仓库里存着什么，这些都是资源，但企业的资源又远远不止这些。我们很难找到一种现存的统计资料可以完整地表达一个企业究竟拥有多少资源。一种较为简单和经典的方法是把企业资源分成有形资源、无形资源及人力资源。

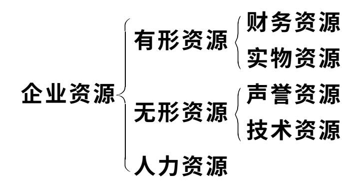


图 5.5.1　企业资源的一般分类

企业的有形资源包括企业的财务资源和实物资源。它们较容易被识别和评估。财务资源反映了企业自有资金和融资的总量，总体上决定了企业的投资能力和资金使用的弹性。在财务报表上，往往通过企业的资产负债率、资金的周转率、各项开支额及其占比等等来反映。企业的实物资源，主要有企业工厂和设备的规模、技术、位置及灵活度；企业土地和建筑的地理位置和用途；企业拥有的原材料等等，实物资源也会在财务报表上反映出来，主要的指标有固定资产的现值、工厂的规模、固定资产的用途、固定资产的折旧率等等。当然，这些数据有时并不能完全地表达战略意义上的企业有形资源的价值。例如，技术进步了，市场变化了，财务报表上的某些实物资产的价值也会相应发生变化。但是，财务的数据毕竟使我们对有形资源的分析有了一个依据。据此我们可以进而评估这些资源与企业市场优势的关系。这包含两大问题：

一是如何更经济有效地使用企业的库存和固定资产，是否可以用更小的规模的有形资源去支持一个相同的企业，或用同等的有形资源去支撑更大的企业？成功的企业往往通过有形资源的重组来达到提高效率的目的。

二是如何使现有的有形资源产生出更高的利润呢？例如许多企业通过本身的有形资源的挖潜组合以及与他人组成联盟，甚至出售一部分有形资产给能更好利用之的公司，这样做的目的，都是使企业资产利润率得以提高。

企业的无形资源，包括了企业的声誉和企业的技术资源，这是两个最为重要的内容，企业的声誉是通过产品品牌、质量、与客户的关系，从而建立起在

公众心目中的形象。公众是一个广泛的概念,可以是购买产品的客户,可以是企业原材料的供应商或产品的承销商,可以是金融企业,也可以是内部员工,等等。企业的声誉往往由企业产品的市场地位、对客户的服务、对员工的公正性所构成,其市场表现为产品的价格是否有超额的部分,产品的市场规模和市场份额有多大。一个名牌产品在市场上即使价格比同类产品贵,但仍然好销,市场的占有率仍居高不下,而一个劣质产品或名不见经传的产品就难以让人驻足,即使定价稍低,甚至采用亏本倾销的手段,带来的效果也是绝不稳定和持久的。除了声誉,企业另一项无形资源就是技术资源,特别指企业所拥有的专有技术,包括专利、版权、专有知识诀窍和贸易、商业秘密。当然,有时这些技术究竟为企业所拥有,还是为员工所拥有并不是十分清晰的,这也给使用和控制带来了难度。企业的技术资源决定了企业的技术应用状况。重要专利的数量、出让专利的收入、研究开发人员占总员工的比例都体现了企业技术创新的能力。

随着社会的发展和科技的进步,一项旧产品被人模仿的速度可以说是惊人的快。企业的有形资源无论在企业的总资产中,还是在企业竞争优势中所占的地位和作用也慢慢下降。企业无形资源在市场竞争中扮演着越来越重要的角色,对企业未来的发展起着至关重要的影响。

企业的人力资源是一种特定的资源。许多经济学家把企业人力资源称为"人力资本"。人是有形的,但又很难完全将人力资源归为有形资源,因为识别和评估一个企业的人力资本是一件非常复杂和困难的工作。个人的技能可以通过每个人的学历、经验和工作表现来加以评估,但这只表明了每个人的可能潜力,并不等于将这些放在一起共同工作就能发挥出协同效应,也不等于每位员工工作表现就能简单地加总为公司的表现。特别是当公司在面临外界环境快速变化,或者企业谋求新的发展的时候,我们必须认识到员工们过去和现在的工作表现是重要的,然而员工能否根据新的要求很快调整他们的技能将变得更为重要。员工的训练和专业知识决定了他们的基本能力;员工的适应性表明了企业的灵活性;员工的忠诚度和奉献精神往往决定了企业维持竞争优势的能力。

随着人们需求的不断更新,市场成为捉摸不透的东西。昨天还是很辉煌的似乎是永久性的大产业,转眼却成为夕阳产业;昨天还是顶好的黄金地盘,转眼却风水转向。大公司必须根据产品的生命周期,研究在若干时期内哪些工种将被淘汰,哪些职位将出现断层,哪些专业人才最需要,哪些人才须改行。这无疑是现代企业重视人力资源的根本所在。美国埃莫科(Amoc 的公司近年来在衡量员工的技能、知识、态度和行为时,强调以下四个方面的标准:

(1)正式目标。例如,企业财务目标的达成,各项工作的改善,战略步骤的实施和风险的负担等。

(2)解决问题。例如,信息的收集,评估和判断能力,系统地解决问题。

(3)相互沟通。例如,员工之间有效的沟通,组织整体的机敏度和员工的信心。

(4)团队工作。例如,能否面向未来发展团队使命感,团队工作能力等。

总之,当代企业人力资源是否得以充分有效的利用,除了帮助每位员工提高技能外,还要强调使企业作为一个团队工作的效率得以提高,而更重要的是企业内部文化氛围以及人与人之间良好的关系的建立和创造不懈追求的企业信念。

2. 企业的能力

每一种企业资源并不能单独产生实际的生产力,真正的生产力来自于将各种资源进行组合,而正是一种有效的资源组合构成了企业能采取某些行动的能力。人们越来越注意到:尽管企业的能力是多样化和多层次的,但市场竞争的经验使人们更多地重视企业的"核心能力"或"特殊能力",因为只有这种能力的充分发挥才能在与竞争对手的较量中取得优势。这种能够帮助企业建立市场优势的能力被称为企业的"核心能力"或"特殊能力"。

那么一个企业的基本能力究竟有多少种呢?通常来说,企业的能力分为公司本身的领导与组织管理能力、信息管理能力、研究与开发能力、生产制造能力、营销能力、分销和推销能力等。事实上,企业的能力往往是企业各项资源有机结合和相互作用的结果,而且企业能力的发挥还涉及到企业的组织结构。一种特别专一的能力往往与一个特定的企业目标和特定的资源相联系,然而越是综合的企业能力,如整体的产品开发能力、顾客服务能力、质量管理能力等,所涉及的面就更为广泛,往往包含了许多特定的企业能力。

分析企业能力的两种最基本的方法是:"功能分类"和"价值链"分类法。所谓功能分类法是依据每个企业生产经营所必需的各项功能来分析其能力。

表 5.5.2　企业能力的功能性分类表

功能	能　　力
公司管理	有效的财务控制系统 多元化公司经营的战略控制经验 强有力的领导 公司各部门协调能力 公司价值观的定位 有效的激励
信息管理	综合有效的信息采集和管理系统
研究与开发	基础研究能力 新产品开发和创新能力 开发的速度
生产制造	规模有效的生产系统 生产过程的不断改善能力 灵活快速的反应能力
营销	品牌管理和品牌促进能力 对市场变化的反应能力 促进和利用企业高质量的声誉的能力
分销和推销	快速和有效的分销能力 有效的促销和人员推销能力 高质和有效的客户服务能力

功能性分类和价值链分类都从解剖的角度对企业的能力进行分析,但正如前面提到的企业的能力往往是企业各项资源的有机结合和相互作用的结果。我们必须认识到企业的各项专门能力并不是可以被直接利用的,这有赖于拥有各项知识的人员的相互交流共同发挥作用,这是企业综合能力的保证。因此企业综合能力的提高是一件十分困难的事情,它不是提高一个人的能力,而是提高一批人的能力。

客观地评价企业的能力,可以通过“对照别人”的办法来实现。许多成功企业的经验也告诉我们,通过与其他企业或组织具体对比,在评估自身能力的基础上更好地发展自身能力,是非常有益的做法。比如,当一个企业比较清楚地意识到自身需要改进的活动和功能时,就设法去寻找在这些活动和功能方面领先的企业,并与这些企业接触,包括访问,与其管理者、员工交谈,分析出他们为什么做得如此出色,在完成了上述工作之后,就可以应用学到的东西重新修正企业的目标,重新设计工作的程序,并改变对企业有关功能和活动的期望。这种对比的方法一直被许多企业所采用。成功的企业在清楚地认识到自己的潜在能力的基础上很快找出不足之处加以改进,表现更为出色;而失败的企业往往不能认识自己的不足,更看不见别人的长处,从而无法确知如何改进与完善,最终导致能力衰退。

分析和评估企业的能力,为的是最终提升企业的能力,而能力的提升,除了企业有形资源的综合外,更关键的是企业员工知识和技能的综合,而建立一套有利于综合的机制也是一项重要工作。这种综合机制,一是制定各项工作的规则和指导性意见。例如,对于在中国管理肯德基的管理者来讲,要了解炸鸡和配调料的全部知识以及其中的原因是十分困难的,好在美国人已经把其制作的过程写成了整本的文件,只需按照其中的规定或指导性原则来严格执行就可以了。这些规定和指导性原则容纳了许多人的专业知识和能力,起到了综合企业资源的作用。二是设定组织的工作程序,协调个人的行为。例如,一个制造业的企业从原材料进厂到零部件制造,到总装,最后到销售和对顾客的服务支持都是在企业一定的工作程序安排之下的活动。工作程序规定了每一个岗位上的人必须具有的能力,个人的能力同时

被调动起来而不需要情感上的协调。因此,组织的工作程序实质上意味着组织的能力是可以被分解的。个人的能力如果不能按工作程序来发挥,那种个人的能力就被荒废了,当它们被有规则地汇聚时,其能量远远超过简单的个人能力的相加。

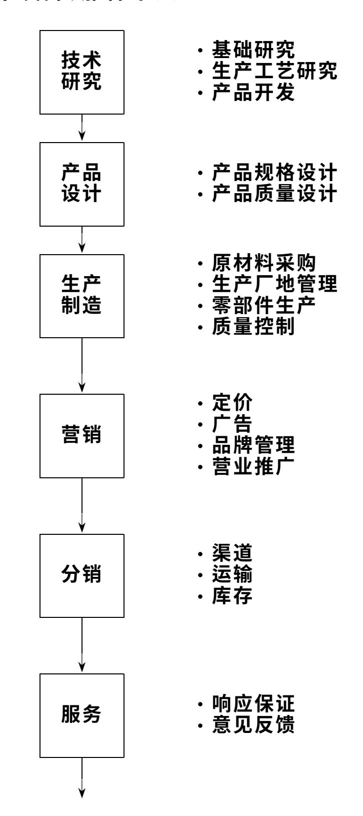


图 5.5.2　制造业企业价值链能力分类

大部分的企业能力的培养都必须有以上两方面的工作。肯德基快餐店一方面具有明细的规定和指导原则来统帅总体的工作,另一方面又把那些规定和原则转变为工作程序,从而使其组织能力得以充分显现。那些规定、原则和工作程序构成了一种协调机制,从而揭示出企业资源、企业能力最终能转化为市场优势的必然联系:

(1)企业能力并不是各项资源的简单汇聚。要使各项资源以及个人的能力真正成为使组织运营和协调的管理能力,必须发展组织的工作程序。企业应该通过各项管理措施激励员工,根据企业的风格、文化、体制和领导目标来奉献他们的知识和才华。

(2)要保持灵活性和规范性的有机结合。我们需要让个人或部门有一定的灵活性来保证其专业知识能力的发展;同时也必须使个人或部门的能力在一定规则下,不再需要协调地半自动发挥,以保持企业工作的效率。关键在于最高层的领导如何把握其间的尺度。

(3)尊重经验。个人能力的达成是不断实践的结果,同样一个组织的能力培养和延续也离不开经验。因此以先前制定的工作程序为基础来开展工作,特别对新来者具有一定的价值。当然,今天的时代正发生着日新月异的变化,对过去的经验提出了新的挑战。新的企业之所以能迅速成长往往是因为他们少有束缚而又掌握了快速发展所需要的新的能力。

二、将企业的资源和能力转化为市场优势

任何一种竞争,其中的赢家都有一种共同的规律,那就是在竞争过程中充分发挥了各自的特长。同时,我们也已认识到竞争过程中的特长发挥是以其实力为前提的,即企业的资源和能力是企业市场优势发挥的基石。那么究竟什么是一个企业的市场优

势？资源和能力又是怎样转化为竞争优势的呢？

1. 什么是企业的市场优势

市场优势，又称竞争优势，一般可以归纳为四种：成本和质量方面的竞争优势，时间和专有知识方面的竞争优势，设置防止别人进入的障碍和实力优势。

第一，让我们来看看企业在成本和质量方面是如何形成竞争优势的。企业的各项成本直接地影响到企业在市场上的竞争力，因为价格始终是市场竞争中最有力的武器，这也是企业为什么要追求规模效益的原因所在。除了特别有专长的中、小企业，失去了企业规模，尤其是企业的市场规模，企业就难以构成最有效的经营成本。所以，在产品质量几乎相近的时候，价格战一触即发。

而同样，如果价格相同，或价格对市场供求影响不大时，质量又成为市场成败的关键。这里的质量显然是一个综合性的概念，它包含着产品的功能、稳定性、服务以及差异化等多项内容。

随着市场竞争的愈演愈烈，许多企业总是希望通过市场细分、再细分来避免对手之间直接的价格、质量冲突。因此成本性能比成为企业十分关注的问题。大家都希望追求低价优质的产品以参与竞争，也正因为大家都在向这一目标努力，使达到这一目标变得异常困难。

价格和质量的竞争，在市场经济条件下是最基本的竞争手段，但也并不是绝对的，我们必须注意到顾客的偏好总是不同的，有时人们对某些因素的考虑会有完全不同的观点。如时间紧张者或许没有充裕的时间去仔细衡量价格性能比，对他们来说最重要的是方便；又如有些顾客会为了追求心理的满足而放弃价格性能比更优的产品。因此，企业必须能更仔细地区别每一个细分市场，以体现不同细分市场的具体特征。

第二，时间和专有知识方面的竞争。哪个企业善于捕捉市场的机遇，率先进入或领先改变原有的竞争模式，哪个企业就可以形成第一行动者的时间优势。这种优势包含市场的知名度、市场新规则设立的优先权、人们对新事物的偏爱以及先行者在行动的过程中得到的经验等。

在市场先行的过程中，企业可能建立起自己的某些专有知识，包括技术创新的知识和经营管理的知识，它可以表现为专利和诀窍，从而形成专有知识的竞争优势。施乐公司正是由于买断了干纸复印的专利技术，几乎统治复印市场20年之久；可口可乐由于有其特殊的配方，近200年来始终保持世界软饮料市场的领先地位。

企业在某一领域保持时间和技术上的优势是必要的也是可能的，但先行者必然要承担一定的风险以及专有技术开发的成本，而且还不能低估别人模仿的能力，因此领先者必须及早地设置阻止别人进入的障碍。

第三，设置防止别人进入的障碍。考虑到价格和质量优势、时间和专有知识方面的优势要长期保持有一定的困难，企业如果能够设置防止别人进入该行业的有效障碍，在一定程度上阻碍或推迟竞争对手的进入，使该市场对于对手来讲并不具有吸引力，或者即使进入也很难与其匹敌，那么这些障碍就成为了市场竞争的优势。这些可能的障碍包括：

(1)经济规模的障碍。已经在行业市场之中的企业可以通过逐年发展起来的市场规模，向社会提供极具竞争力的价格性能比优的产品和服务，从而使新进入者很难在一段时间内达到这种市场规模，除非新进入者有强大的资金作后盾，否则很难有所突破。

(2)深层的产品差异化的障碍。现有企业通过多年的努力，建立起产品品牌以及良好的企业形象，从而造成许多无形的、更深层次的产品差异化，给对手的进人造成巨大障碍。改变人们已经普遍接受的一些观念和习惯是一件异常困难的事情。因此成功的企业越来越注意把企业目标与社会目标结合起来，树立良好的企业形象，同时不断增加市场竞争中的文化含量，加深客户对企业文化的了解以至留下不易磨灭的印象。

(3)某些行业对于新进入者来说投资量如果过大，也将成为进入的障碍，因为进入者所要承担的投资风险也就更大。这样的行业对于现有企业来讲则是一种优势。

(4)转移成本的障碍。防止对手的进入，关键是如何保持自己的顾客。对顾客来讲，尽管他可能有多种选择，但每一次改变供应渠道依然涉及多种风险和成本。如果某一部件或设备的采购直接影响到顾客经营的成败，改变原先的供应商所承担的成本是很高的。再加上顾客与原有供应商长期合作所建立的信任和友情，除非新进入者确实能够提供优质低价、对顾客确有附加价值的产品来抵消顾客的转移成本，否则这种转移成本又可以形成现有企业的竞争优势。

(5)接近销售渠道的障碍。现有企业由于进入市

场早,他们与产品销售商建立起了良好的合作关系,包括建立了良好的信誉。而许多产品的销售渠道并不具有很宽的选择,新进入者要从中打开缺口也是很困难的。

(6)其他成本障碍。现有企业可以通过与供应商长期的合作关系来得到更便宜的供货;可以抢先在最有利的地点去设立自己的工厂和销售服务点;还可以和与行业有关的其他关键公众保持良好的关系。新进入者要跨越这些障碍,得到一个好的经营环境,其成本是难以估量的。

(7)政府政策的障碍。现有企业可以通过游说政府设置许多政策性障碍,来阻止新进入者进入。在国际市场的竞争中,这一现象表现尤为明显和普遍。

可见对新进入者设置障碍,也就是为企业本身建立了优势。

第四,实力优势。以上3种市场竞争优势,最终都会被别人赶上或超过。人们可以发现企业终结意义上的竞争优势是实力优势,即主要依靠企业的资金优势。如果企业有充分的资金优势就能够在各项资源,包括人力和技术等方面加以高强度的持续投入,从而甩开竞争对手。没有实力即使有再好的想法也难以实施,这就是市场经济的"残酷"。实力是市场的主宰。

2. 资源和能力转化为市场优势

我们已经清楚地明白了什么样的市场优势才是使一个企业立足和成功的关键,我们需要关心的是如何利用企业所有的资源和能力,在市场竞争中形成这些优势。

资源和能力转化为市场优势的前提是,它们要具备一些特征:

(1)稀缺性。如果资源是普遍存在甚至垂手可得的话,那就很难构成优势;而当资源是稀缺的时候,才能转化为企业的竞争优势。例如,在个人计算机市场,制造商一般应用英特尔最新的芯片和微软公司的软件,都能以很低的成本组装并接近分销渠道,即使像康柏或IBM这些市场领先者所拥有的资源及能力,其他潜在的微机制造商也能很快达到,因此在个人计算机市场中,康柏或IBM就很难确立自己的竞争优势。同时,像日本等汽车制造商应用全面质量管理技术在七八十年代形成了竞争优势,而到了90年代全面质量管理得到广泛应用,这种优势就消失了。

(2)相关性。只有当这些资源和能力是与该行业的企业成功的关键因素相关联时,才能转化为竞争优势。例如,一个超级明星作为一种人力资源,可能使一家电影公司得到竞争优势,而一个明星对一个机器制造厂来讲可能一点用也没有。因此,可能形成优势的资源和能力必须能在竞争中帮助企业制造对顾客有利的价值。

(3)持久性。企业拥有的某些资源或能力如能比其他企业的资源或能力更具持久性的话,其转化为优势的可能越大,依靠这些持久性资源或能力建立的竞争优势会相对稳定。近年来技术的发展日新月异,大部分企业固定资产提前结束生命周期,事实上许多固定资产在它们实体还没有被消耗尽之前,其账面的资产已经没有了。即使是拥有技术专利,往往也会在专利保护失效之前失去保护的意义。只有企业的声誉历经时日,依然不衰,给人以深刻的印象。因此,在所有的企业资源与能力中,注重塑造企业形象,维护企业声誉是最重要的。

(4)非灵活性。所谓灵活性是企业资源和能力可以被转移的灵活度。如果灵活性大,那么以此建立的优势丧失得也快,因为对手可以很快地得到你所拥有的东西。通过资源的买卖、技术的转移,企业可以得到建立市场优势所需的各项基础,也可以很快得到他人的成功经验。从这个意义上讲,企业应该更注意那些灵活性较差的资源和能力的开发,更注重需要整体联动才能发挥作用的资源或能力,使别人即使得到了其中一部分,也并不起作用,还要注意企业特有的,不可能"灵活"到其他企业身上去的资源,如产品的品牌和企业的声誉。

(5)专有性。竞争优势是否可以为某些企业所专有,实质上是企业对那些资源和能力是否具有专有权。许多有形资源或无形资源,所有权是企业的,如设备、专利等,企业可以拥有较强的专有权,但即使如此,这些东西还是很有可能被别人模仿、侵权,保护这些所有权也是不容易的。企业大量的知识和能力掌握在员工手里,企业的知识和能力与个人的知识和能力实际上难以区分。很多人只希望在一定的时间段里为某个企业服务,特别对于拥有丰富知识和较强能力的人来讲,他们往往面临多种社会选择,他们离开某个企业,也就带走了本来是这个企业专有的能力或资源。因此,企业尤其需要面对留住人才的挑战。通过各种物质的、精神的激励来巩固自己的人力资源,强化人才的专有性。更重要的是,应该看到,人才的流动是现代社会进步与文明的标志和趋势,是一件好事情,不可能也没有必要把所有的人力资源置于一种凝固的状态,没有流动、没有变化,也

就没有活力，知识也是需要不断更新的，而组织的综合能力是别人无法获取的，形成市场优势专有性的途径应该是正确处理个人能力与组织能力之间的关系，将个人的能力更多地融入到组织的工作程序之中，当个人能力的发挥更多地依赖于组织的系统和声誉之中的时候，组织能力的稳定性和专有性就有了更多的保障。

三、动态条件下的创业者精神和防止模仿

80年代后期开始，市场竞争的激烈以及科学技术日新月异的发展，使企业的竞争面临着前所未有的挑战。过去谈的竞争大多是静态的，企业保持规模的优势、成本的优势和体制的优势相对讲是容易的，而现今，每一种优势却成为短暂的辉煌。如果不思进取，不发掘创造新的优势，老的优势很快就丧失了，甚至还会成为企业发展的包袱和绊脚石。因此，我们都应该用动态的眼光关注动态条件下企业竞争的优势问题，勇于自我否定，打破现有的优势，寻求并确立新的优势，才能在行业中始终占据最前列的位置。

那么动态条件下如何保持优势呢？

1. 适应外部环境的变化，保持创业者精神

任何一种竞争优势往往伴随着变化发生的过程，其中很重要的一部分是企业外部环境的变化。企业外部环境的变化并不直接意味着给企业带来了威胁。基于变化环境中的竞争优势的形成依赖于人们对外部环境变化的反应。外部环境的变化经常意味着创造出新的机会，识别这种机会并快速地调整企业管理的各项工作的能力称作"创业者精神"，也把敢于首先尝试的企业称作"拥有第一行动优势"。上海的华联、联华超市是上海最早成立的超市集团，他们及时把握了超级市场作为一种新型零售形式在上海的良好发展机遇，一举成为上海超市的领先者；麦得隆作为上海仓储式销售的拓荒者，同样在其领域取得巨大成功。

因此，一种竞争优势能否形成，企业的反应速度能否跟上变化，关键在于对外部环境变化的预测能力。产品有生命周期，行业也有生命周期，顾客的需要在不断变化，竞争模式也在不断变化，所以企业必须及时地调整自己的战略，抓住面向未来成功的因素。要通过企业的信息系统在对现实市场环境数据收集、整理、分析的基础上，建立企业对环境重大因素变化的预警系统，通过对科技发展、顾客需求、供应者条件、社会形态等多项指标的监控来达到对未来的把握。英国著名的清洁用品公司博迪公司(Body Shop)，正是准确地领悟到人们对自然型清洁用品的不断增长的偏爱，大胆地采用世界各地民间的天然清洁用品配方，辅之以现代营销方式，在强手如林的清洁品行业中后来居上，取得成功。

当然单纯的预测未来并不能直接形成市场竞争优势，企业必须能灵活地应用自己的资源和能力去适应形势的变化。这里的灵活性一方面指与工厂、设备有关的技术能力，另一方面同样涉及企业组织整体的灵活性，包括组织结构、决策系统、工作程序以及员工态度等。所以快速反应的源泉来自于组织本身的软性程度。事实上许多成功的企业都不会消极地等待事物的变化，或仅仅依靠预测来进行反应；他们更侧重于自我创新，努力创造新事物来影响外部环境，为自身的发展提供良好的机遇。例如，索尼(Sony)公司坚定不移地追求"高、精、尖"的经营理念，不断地向市场推出如Walkman、Diskman、Watchman等耳目一新的产品，打破市场的原有格局和态势，为自身的发展拓展新的空间。

外部环境的变化给具有创业者精神的人们提供了形成企业竞争优势的良机。在此过程中，创业者精神能否长期保持至关重要。只有保持创业者精神，企业才能有敏锐的眼光不断注视动态的竞争环境和行业技术的飞速发展，有魄力去对企业资源和能力的重组作出快速反应，有不懈的追求，有新的目标。这其中企业领导扮演着重要的角色，他们的目光、胆识、经验和勇气对企业全体来讲无疑会产生巨大的影响力和感召力，企业全体员工只有在富有创业者精神的领导人带领下才能为共同的目标而努力。同时具有创业者精神的人懂得，光有理想是不够的，还要对动态变化的竞争环境加以分析，企业必须有严格的制度和灵活的机制来执行各项工作，从而最终取得胜利。

2. 强化企业内部系统，防止模仿

在顺应外部环境变化的同时，人们也意识到，相对于外部环境急剧变化，企业本身、特别是企业所拥有的资源和能力往往具有相对的稳定性。与其要花很大的精力使企业紧跟动荡的形势，倒不如更多地思考，我的资源和能力允许我干什么，这种资源和能力在新的环境下如何有效发挥作用？如何最终强化企业的内部系统？这并不等于说，企业不需要去发展新的资源和能力，更重要的是如何在原有基础上去寻求原有资源和能力的新拓展和新提升。例如，随着美国高速公路和航空的发展，铁路的运输功能削弱了许多，按往常强调适应外部环境变化的观点，铁路

业应进入航空运输、汽车运输等领域，而这些可能并不是铁路业的本身特长，或许发展与过去的铁路业相关的仓储业等对他们更为合适，并能发挥特长。又例如，70年代末80年代初，世界打字机制造厂商面临两种选择，其一是随着文字处理新型技术的发展，转向生产个人电脑以继续为人们的文字处理提供服务，另一种选择是转向生产打印机，因为打印机技术与以前的打字机技术有更多的相通性，结果，选择第一种方案的企业不令人满意，如意大利的奥利维蒂(Olivetti)公司，而后者却表现不俗。

总之，强化企业内部系统，集中精力建立企业自身的特殊资源与能力，对企业来说，无疑是最为重要的具有可操作性的选择。一方面可“以不变应万变”，更多依托自身独特的资源和能力，求得动态环境下的竞争优势；另一方面“以万变求发展”，不断强化核心能力和内部系统，求得新的进步。环顾世界上成功的企业，无论是具有悠久历史的可口可乐、宝洁公司、强生公司，还是新崛起的英特尔、微软公司，都在这方面给我们树立了榜样。瑞典背景的世界著名家具零售商IKEA公司，充分利用其在资金与人才方面的优势，注重在世界各地建立长期的供应商关系；设计顾客可以自己组装的实用家具；大规模地开展连锁经营，从而保持了市场上鲜明的个性，在家具零售业中独树一帜。英特尔公司强烈意识到中央处理器(CPU)是计算机的心脏，他们利用自己的技术能力，成功地提高了CPU技术的领先地位，并进而向前延伸到主机板的生产，使其彻底改变了在行业中的位置，成为计算机行业的主宰力量。

在强化企业内部系统的同时，防止别人的模仿至关重要，否则花巨大努力建立起来的竞争优势，往往很快就丧失了。因此，防止模仿始终是企业在动态条件下保持竞争优势的核心内容之一。

对手要模仿成功，必须达到4个前提：一是有更多的利润回报作为其模仿的动机；二是能准确识别别人的优势；三是能准确地判断出构成那些竞争优势的基本组成因素；四是可以进行有效的资源重组来形成优势。

要完全杜绝模仿是不可能的。创新和模仿总是那样不断斗争着，领先者发现模仿的速度大大高过原先的估计，而进一步的创新成本变得越来越大，前进的道路困难重重。因此掌握一些防止模仿的技巧是十分必需的，其关键内容应针对产生模仿的4个前提进行。

(1)降低对手的模仿动机。要使得试图模仿者感到要形成竞争优势、获取高额利润是异常困难的，这可以包括设置障碍或预设警告来阻止对手轻易模仿。例如，领先者可以通过其原有的规模效益和市场控制力，一旦发现有人模仿就大幅度降低市场价格，使对手看不到预定的利益而放弃。这需要企业充分的能力和实力，再加上胆识，其涉及的成本和风险也是很大的。又例如，可以通过快速抢占市场使模仿者放弃。通过扩大生产线，制造差异化的产品，迅速提高生产能力，快速铺满市场渠道，以及各项专有技术知识、专利的迅速繁殖等手段，使企业扩大优势，占领现有的和潜在的各类细分市场，从而使试图模仿者的市场空间大大减小，丧失投资信心和动力。

(2)适当隐蔽由于竞争优势所带来的超凡表现，从而避免让人过早注意或过快跟踪。例如，即使有新的产品创新、市场需求旺盛，也不急于抬高价格，以避免使对手较快地发现短期利润而加以追逐；或者即使有丰厚的利润也不公开，如不急于上市等。

(3)使竞争优势的原因模糊化。模仿者要实施模仿计划，必须要分析形成优势的原因。竞争者表面上的差异是较易发现的，如一家超级市场的管理者，可以自由进出其竞争对手的商店以发现其在定价、货物陈列、商品结构、促销活动等方面的差异，但他并不能搞清楚这些表面现象背后的，诸如商店采购系统、商店信息系统、商店人力资源系统以及企业文化等影响因素。因此，如能将形成竞争优势更多地建立于组织能力、企业各项资源和能力的相互综合作用结果之上，竞争优势形成的原因就模糊化了，模仿者也具有了更多不确定性，风险也提高了。

(4)使模仿者的资源重组有困难。企业要想得到新的资源无非通过两种途径：买或制造。原有优势的企业应首先考虑如何切断“买”的途径，即如何使形成竞争优势的资源的流动性减小，或者使对手得到这些资源所付出的成本难以承受。例如，有些资源的地理位置决定其不可流动性。又例如，美国施乐公司曾经拥有2000项有关复印机的专利，并把专利的价格定得很高，或根本不卖，使想模仿者无从下手。当然，有些模仿者会采取自己制造的办法，但基于整体组织资源而综合形成的特殊资源，模仿者必须花大量的时间、人力和物力，往往得不偿失。

第六章　市场营销创新

一、市场营销创新的基础

环顾左右，几乎所有的市场营销人员都在感叹市场难做，都在苦苦的追索出路在哪里。

温州有一生产现酿啤酒机的厂家，曾遇到最大的困难就是各家饭店都没资金来支付70万元～100万元的货款。这家企业的经营者经过仔细分析，提出可以用那些饭店的免费餐券作为支付手段，而他们一旦拿到那些免费餐券之后就去折价推销给旅行社，结果是旅行社得到了优惠的餐券带着游客不断地光顾那些饭店，饭店生意兴隆，非常感谢现酿啤酒机生产商给他们带来的机遇，而该企业本身从旅行社那里“兑现”了饭票，保持了企业的周转健康，并吸引了越来越多的饭店都来订购其产品。现今该企业已经拥有中国40%以上的现酿啤酒机市场。

这是一个突破传统营销思维，因地制宜，迂回占领市场的典型案例。从中我们发现，从来就没有一套现成的公式或固定的市场操作方法能够适应不同的市场情况，在不同的时间、不同的地点，企业市场营销要从白热化的竞争中脱颖而出，只有通过想别人所不想、做他人所不做，也就是说企业只有突破传统，突破旧有的观念，大胆创新才能在夹缝中求生存，求发展。

正如熊彼特(Schumpeter)在哈佛出版的《经济发展理论》中指出：“创新活动是在经济活动本身中存在着的某种破坏均衡而又恢复均衡的力量。”按照熊彼特的这一认识，实际上“创新”是指“企业家实行对生产要素的新的结合”，它包括以下5种情况：

(1)引入一种新的产品或提供一种产品的新质量；

(2)采用一种新的生产方法；

(3)开辟一个新的市场；

(4)获得一种原料或半成品的供给来源；

(5)实施一种新的组织形式。例如，建立或打破一种垄断地位。

因此，我们可以发现，在熊彼特的眼中，“创新”才是推动企业成长的根本途径。“创新”决不等同于过去传统意义上的“技术革新”概念，一种新的改革只有当它被应用于经济活动时才能成为真正意义上的企业创新活动。

杜拉克(Pater F. Drucker)进一步指出，创新可以认为是，“使人力和物质资源拥有新的更大的物质生产能力的活动”；“任何改变现存物质财富，创造潜力的方式都可以称为创新”；“创新是创造一种资源”。因此，创新按照杜拉克的观点，决不仅是一项原有产品和服务的改进，而是提供与以前不同的经济满足，并使经济更加有活力的、创造性的活动。如果结合企业市场营销发展的历程，所谓营销创新的含义，是指：“管理人员把社会需要转化为有利于企业的各种机会。”这一营销创新过程的本身，涉及到企业的各项内部活动，其最终目的依然是如何从根本上使顾客和社会需求得到更高的满足。

正如杜拉克所指出的：“企业管理的根本任务只有两条——创新、营销。”而从市场现实的角度来讲，一般性质的营销往往只能保持今天的市场，只有不断的创新才能开拓明天的市场。因此营销发展的根本在于创新，创新，再创新。全方位的创新是当前市场营销技巧发展的必然。

这种全方位创新是指在正确的企业经营理念指导下，切实配合企业战略发展和资源配置的要求，对企业整体营销活动进行的创新，包括技术创新、产品创新、市场创新、管理创新和服务创新五个大的方面，是熊彼特创新理论在市场营销领域的延伸与应用。

美国市场营销协会在对2000年影响市场营销发展因素的调查中发现，在未来所有影响营销的外部因素中，科技因素可能发挥最大的“无法预期的影响”。这是因为它不仅能轻易摧毁或创造市场，开发或废弃产业与产品，还能创造经济巅峰或造成迅速衰败，这一提法已为我们所见的如航天航空技术、电脑技术、生物工程技术、现代通讯技术、镭射技术的发展和应用所证明。其实，科技的意义远较我们所感受到的更为广泛和深刻，它指的是一个社会所能应用的整套知识体系——亦即一切能用以发展产品制造并加以管理的知识。因此，具有远见的企业家都深刻认识到这一规律。据上海市外经贸委对国际著名

跨国公司的调查,欧美大型跨国公司在研究与开发(R&D)方面的投入,基本上都达到其销售额的10%以上。

具体落实到市场营销领域,这种技术创新是指将最先进的技术应用到市场营销技巧的各个方面,包括产品的开发和改进、成本的节约、销售渠道的效率提高、促销活动的完善等。我们必须承认,无论在竞争、成本、广告、产品开发、销售体系及营销活动的各个方面,科技皆扮演着不可忽视的角色。

据AMA预测,新的科学技术将采用以下方式,大幅重塑市场面貌与市场结构:

(1)开发既有产品或服务的替代品;这些新的替代品与既有产品差异极大,其品质与功能都远优于既有的产品与服务。

(2)运用不同的营销方法与支援系统,以满足消费者的需求。

(3)开发全新的产业,并寻找意想不到且获利高的新机会。

(4)塑造并影响生活形态。

(5)增进营销效率与成果。

(6)削减成本。

因此,未来的营销经理人员不但必须通晓科技,也要知道该项科技在市场上的可能用途,他们面临的挑战乃是如何更有效地驾御或管理科技。另一方面,未来的科技人员所面临的挑战是:如何善于运用营销的概念、知识与技巧。未来的市场机会与科技发展必将紧密结合,愈来愈多的研究与发展将以市场、产品为焦点,也有愈来愈多的基础研究是在目标明确的情况下进行的。

在科技日新月异的时代,营销人员应该遵循下列一些准则:

(1)视科技为营销策略规划过程的一项要素。

(2)借助科技力量,跨越营销发展与科技发展之间在信息与观念上的鸿沟。

(3)了解并掌握当前市场、产品、服务、客户的既有或陆续出现的科技。

(4)创造一种有利于科技进步的营销气氛与哲学。

(5)实施科技审查与科技评估程序。

(6)针对未来可能出现的科技机会,拟订一份优先顺序名单,并逐一深入研究。

(7)设法综合短市场需求与科技知识间的差距。

(8)评估竞争对手的科技能力及路线,并深入研究这一切所可能带来的冲击。

二、营销创新的核心

产品,无论是有形的物质产品,还是许多无形的服务类产品,都是市场营销得以实施的基础。

产品创新是指新产品的设计与开发,或提高企业原有产品的质量和功能,增加产品品种,优化产品组合,调整产品线,改进原有产品包装,等等。

产品创新的基本原动力,来自于市场竞争的加剧和顾客对产品品质的越来越重视,以及个人偏好的多样化趋势。在产品的创新方面,有以下几方面的问题值得认真研究。

1. 产品创新应着眼于开发具有特定销售目标的产品

随着营销人员越来越重视市场细分和确立自己的目标市场,未来将出现愈来愈多针对特定消费者群的产品,其销售目标非常确定。这意味着未来产品无论在功能与设计上都会有极大幅度的改善,能带给目标顾客更大的价值与满足感。因此在产品创新方面有一个概念必须明确,即在产品开发的一开始就进行某种具有针对性的设计,要比事后进行调整和修改好得多。只有如此,才能使产品看起来、用起来都给消费者一种专为自己设计的亲切感。

所以,准确的市场细分,并准确地了解各个不同细分市场上顾客的每一项具体要求是进行产品创新的基础。同时,也要求企业的生产能力有更多的弹性。面左右生产弹性的,则是企业的科技水准。综合计算机管理系统(CIMS)技术的应用正是代表了这种发展的趋势。

2. 产品创新必须将产品的品质作为一项最核心的内容

产品发展速度的加快,决不等于我们可以放松对产品品质的高标准和严要求。过去顾客能够忍受的、不以为然的事情,今天的顾客却已十分在意。道理非常简单,现在世界上的大部分市场,都是一个比较开放的、全球性的市场,唯有精益求精,迎合顾客特殊的品味和挑剔的眼光,才能在由竞争对手提供的各式各样的替代产品中,保持市场的竞争能力,提供品质更合乎消费者要求,且对消费者更有价值的商品或服务。

所以,致力追求品质标准——那种全球化的品质标准,以及建立并维持良好的品质形象,是当代市场营销,特别是产品创新所必须遵循的原则。否则,所谓的新产品一定会被市场所唾弃。

3. 要持续保持产品创新的领先,必须保持开发

速度的领先

过去由于对产品开发的重视相对较弱，大家总是花更多的时间去考虑如何延续产品的生命周期，加之企业组织内部各部门相互分离，特别是技术开发部门与市场营销部门缺乏衔接，大大减缓了新产品推出的流程。而现在正如一位美国资深的汽车公司主管在《商业周刊》(Business Week)上所讲到的，目前，我们开发新车种大约要历时5年。时间太长了！我们正努力把这段过程缩短为3年或3年半，因为时间就是成本。

过去的市场经验充分表明：正如索尼推出随身听(Walkman)，微软公司推出Windows系列软件，英特尔推出486、586直到686芯片一样，谁能领先在市场上推出新产品，及时更新换代，往往谁就能在相当长的时间里成为市场的领先者。

要保持产品开发速度的领先，除了企业密切注视市场动态，敢于将最新技术应用于产品开发，并注入大量的资金之外，一个很重要的因素是一个企业必须注意如何建立起一整套具有高效率的产品开发组织机构，比如把技术开发人员与市场营销人员，以及生产部门进行混合编队。同时还必须提醒所有的开发人员，未来的产品设计的稳定性越来越具有相对性，产品需要进行持续性的修改和变化。如果人们不断在产品的小地方精益求精，长年累月下来，终能使产品品质蒸蒸日上，顾客满意度节节升高。

这就要求人们必须具备足够的应变能力和应变速度。许多公司的组织结构需要重新调整，例如，要从过去的过于集中调整为倾向于分权的组织结构，每个人都应该力求在最适当的时机完成工作，从而保证整体工作效率的提高。

4. 产品创新必须在有效控制成本的基础上取得最大的市场效果

产品与科技变革的脚步加快，因而也将加速产品的淘汰，这一现象对未来的营销管理具有极其重大的管理和社会含义。所以产品开发速度加快，使未来的制造业和服务业，将不再过分地偏重追求“规模经济”，而把眼光更多地注视在某一局部、某一范围、某一群体内市场效果的提高。这就要求制造商与经销商在提供多样化产品的同时，还能有效掌握成本。而服务业也需要透过既有的系统，在不增加或略增加固定成本的情况下，提供更多制造收益的新服务项目。

所以，人们对产品的生命周期长短，有了更深刻的体验，即并不是简单地想办法延长产品的生命，关键在于如何在产品的黄金时期能够更多的占领市场，达到好的经济效益。即使是要适当地延长产品的生命周期也会更多地依靠市场的转移和生产基础的转移，在更大的空间和时间上来加以操作。

5. 产品创新是个全方位、多层次的概念

现代产品是由核心产品、延伸产品和附加产品所组成。产品创新不仅是单指核心产品的革新和改造，同时也指在延伸产品和附加产品方面的提高和完善。例如：如何改进产品的包装，使产品包装在美化产品、方便使用、促进产品销售以及投不同类型顾客之所好方面能发挥更好的作用。又如，如何创立一个品牌、巩固一个品牌、提升一个品牌，都是一项复杂的系统工程，这里面孕含着许多的创新工作，而且这种创新所带来的价值往往是巨大的。

三、营销创新的关键

有了科学技术的发展作为基础，有了不断更新的产品作为核心，企业市场营销的对外拓展便有了基石。运作创新，即指不断拓展新的市场，寻找新的顾客群体，发现顾客的新需求，并设计、策划与众不同的定价策略、分销渠道策略和促销策略。

(1)在定价策略问题上始终有二种观点。一种认为，价格竞争不论是现在还是将来都是整个市场竞争的关键之所在。由于市场供应者和替代品的不断增多，对每一个市场竞争者来讲，价格的压力会不断地持续增加，而这种压力不仅来自国内，也同样来自国外。依据这种观点，价格优势的确立，根本问题是如何有效地控制成本，以保持价格灵活的余地。第二种观点认为，随着整体消费水平的提高，消费者对价格的反应将不那么敏感，价格因素将逐渐失去其举足轻重的地位。持有这种观点的人认为：“今天人们感兴趣的事越来越多，远远超过寻找最廉价的产品，事实上，最便宜的东西不见得销路就好。”这两种观点对于现今价格策略的创新都有一定的借鉴作用。

一方面市场竞争激烈化程度的提高，使某一企业独占市场机会的可能性越来越小，尽管顾客的收入确有提高，但由于他们选择的范围扩大，以及所需要消费的项目越来越多，难以想像在某一单项上消费和使用的水准会单独提高，更何况就一般的大众市场上讲，消费能力依然十分有限。因此，如何有效地制定有比较优势的价格策略依然非常重要。我们可以从现今最强盛的国家——美国市场上普遍地发现这一情况。如零头价格策略异常普遍地使用；价格相对低廉的俱乐部Price Club、卡尔马特(K—mart)

等商场依然是人们日常生活消费的主要购物场所；而经营从大型百货店过季退下来的商品，如 Last Chance、T. J. Max 和经营旧货的经纪人，包括电器、汽车、书籍等受到人们普遍的欢迎。这种趋势，在笔者个人观察中一点也没有减退，考虑到更多的国家和地区，总体消费水准依然很弱。所以，价格策略的创新不能离开这种大背景。在大众市场上，零头价格策略、数量折扣策略、季节性折扣策略以及节约流通领域中的成本等问题，依然是当前需要认真研究的价格策略，创新之根本在于如何根据不同的市场环境、不同的顾客偏好、不同的产品类型、不同的竞争对手，有效地实施这一系列策略。

另一方面，随着总体社会消费水准的提高，消费的层次越来越多，无论是行业用户还是最终消费者，他们的独立性都得到大大的增强，口味或专业化需求也十分不同和苛刻。更重要的是人们对价格构成的看法，正在起着某种程度的变化，即人们会切实考虑到产品品牌的价值，以及个人偏好的价值。所以，在这种情形下，价格策略灵活应用的空间被大大扩展了。我们可以看到这样一些现象，质量差不多的同类商品，由于品牌不同、产地的不同，价格的差距可以高达几倍；同样品牌的商品在不同的售点，其价格也同样可以相差很多；而在不同的地区、不同的顾客群、不同的时候，价格的差距也是很大。根据这一情况，价格策略的创新就不能完全拘泥于产品开发和制造、销售的成本，而应该更多地考虑在不同情况下，根据目标顾客的需要而灵活地定价。

在纽约的第五大道和在 Beverly Hill 有两家美国顶级的百货商店 Six Fifth Ave 和 Barneys New York。它们主要经营化妆品及男、女服装等，顾客购物空间异常宽敞和自由，室内装璜完全像一个五星级的宾馆，并实行一对一服务，极其周到、体贴，但是价格异常昂贵，看似普通的服装，都在上千美元。生意不在多，而在于把每笔生意做精，充分体现这类商店或产品的身价，是他们的苦心追求。而碰到感恩节、圣诞节，在这类商店的门口，总是排起长队，人们希望第一个冲进去买到比平时节省高达 40%价格的商品，几乎把这些商店里的货物一抢而空。其实，如果没有平时的高价策略，何来这种场面呢？

所以，根据第二种观点，价格创新的根本点在于对目标对象深刻的认识。高品牌、高服务、高价格的价格策略，强调价格构成过程中的许多无形价值，无疑是现今价格策略中的重要策略之一，反之，满足消费对产品基本功能的要求，尽量节约那些奢侈性的开支，从而走低价位策略以量取胜，也同样不失其光彩。

随着产品频频变革、创新与调整，成本回收的时程也跟着缩短，这要求企业把初期的获利目标及价格水准订得较高，同时必须把无法预期的突破状况以及可预期的“利润收缩”纳入考察的范围。所以，定价策略中充分考虑时间序列的压力，维持价格弹性的必要性越来越为人们所重视。价格策略应该具备迅速调整的能力，以适应变动不停的竞争形势。正如 1995 年夏天，我在美国明尼苏达州与美国顶尖的食品公司通用食品(General Food)的亚太总裁 H. RUGBNE HLTE 有一次会谈，他提到：“过去，我们的策略是将产品分低、中、高三种价位，希望全面满足整个市场。这样行不通！未来我们应该针对市场及公司的实际需要，制定出最精确的价格。”这种所谓更精确的定价方式，留给我们的价格创新以更为广泛的发挥余地。

(2)商品流通的渠道是市场经济运行的血脉。不知经过了多少岁月，今天我们已经看见了似乎已成定型的一整套商品流通体系，这其中包括那些产品的制造商、批发商和零售商。但是据美国 AMA 的报告认为：未来的营销渠道策略将会有重大改变；渠道问题在未来营销管理决策中所扮演的角色日趋重要，尤其是消费性商品。他们认为将来的这种变化会对营销的各个环节产生深刻的影响，甚至于需要企业调整产品，乃至调整营销组合，以便配合新的营销通路，精确而有效地掌握未来市场的细分情况。

营销渠道的创新，在以下问题上值得认真地研究：

①如何更精确地确定和组织自己的经销体系。就传统来讲，这种选定流通渠道的方式，随意性较大、控制的程度较差，效率也较低。因此，流通渠道创新的首要问题，是在企业经营战略和市场目标的指导下，根据市场情况的变化，精确地确定各自流通渠道的基本要求以及基本模式。

就拿卖服装来讲，传统上服装制造商总是将服装送到百货商店或服装商店去卖，确实也取得不小的效果。但是，渐渐地会发现同样品牌的服装随处可见，商店所售的东西一模一样，那些经销商也没有提供令顾客感兴趣的服务，所以顾客开始慢慢地厌倦这种情况了。一些明智的制造商意识到这种情况的发生，为了更好地树立自己的品牌，他们开始组织自己的专卖店，如美国的几个品牌 Guess、Banana、Republic、Bebe Limited 等等。这对突出品牌、讲究特

色、提供服务起到了至关重要的作用。

安利(Amay)是美国制造化妆品和日用杂货的企业,如果它也把其产品推到百货店或杂货店去卖,它与其他同类产品相比并没有什么优势可言。但它首创了金字塔网络状的无店铺销售渠道,通过一层一层的人员销售编织起一张销售网。许多消费者认为这种销售方式亲切、随和、方便,而且实惠也多,所以安利的这种销售方式——传销近几年来也风靡世界。

总之,无论是要进一步扩大市场份额,还是要拓展新的市场;无论是为了进一步树立品牌,还是希望使自己具有独创性;无论是为了扩大自己的销售体系,还是使自己的销售体系得到更有效的控制,首要的问题都是如何精确地、正确地计划自己的流通渠道。这基于自己市场目标的正确制定,基于对各种流通渠道所具有的优势和不足的深刻认识。

②当前的市场是一个变化多端的市场,不稳定的因素随时存在,所以,流通渠道的创新,必须使流通渠道保持充分的灵活性,才能适应形势的不断变化。也就是说,将来的流通渠道会越来越有弹性。

无锡小天鹅电器有限公司在创建小天鹅洗衣机品牌之初,为树立品牌,主要将洗衣机推入各省、市的大型百货商店,一方面利用别人的信誉带动自己的信誉;另一方面,也保证了流通渠道的稳定性和可控制性。随着形势的发展,中国市场商业群雄崛起的局面渐露端倪,不同所有制的批发、零售企业以及各种类型的电器专业商店纷纷崛起,而原来的一部分大型国营商场管理松散、销售能力差、跟不上形势发展的情况也越来越明显。小天鹅公司在进一步加强与大型商场合作,帮助他们搞好销售工作的同时,积极地开拓专业商店和农村市场渠道,根据各地区不同的情况,有的实行独家代理制,有的实行一般代理制,有的地区设立自己的销售分公司,从而使其市场占有率达到全国全自动洗衣机42%的市场份额,并进一步巩固了名牌的地位。这种既有重点,又有灵活性,各方面兼顾的渠道策略是一个成功的案例。

事实上就笔者在美国的观察,销售本身也在不断加强自己的灵活性管理措施。美国是一个连锁商店最多的国家,过去大型零售业者已经应用电脑进行集中各项采购与协调作业,希望借此提高经销的效率,降低作业的成本。但此项集中控制措施,却使连锁商店更难察觉市场变化以及消费者品味的改变,也不利于了解不同区域顾客的特殊期望。最近,美国各连锁商店纷纷进一步完善其电脑的自动控制系统,这种改革的方向是如何使电脑能赋予零售连锁店兼顾个性化与高效率的能力。由于扫瞄仪与标准条码等科技的广泛应用,使得个别的商店更有能力维持一套电脑化长期库存控制系统,并利用电脑协助处理订货作业。这必将大大加强其管理的灵活性和精致性。

③流通渠道创新的第三个要素是便利使用。随着生活水准的日渐提高,人们普遍感觉缺乏足够的时间享受生活,所以"时间意识"也日渐深入人心。同时,产品种类越来越多,科技含量也越来越高,在一定程度上造成消费者的恐惧感。因此,如何增加消费者可自由支配的快乐时光,同时减少他们花费于琐事的时间,减少他们使用产品的后顾之忧,是未来流通渠道中的一项关键性因素。

这种发展趋势必然对流通渠道提出更高的服务要求,如:如何进行快速的服务,包括把更多的商品集中在一起,好让顾客更快地找到自己的目标;如何更合理地进行商品展示、产品包装、供应地选择;如何创造一些新的渠道使流动更加快捷,如电视购物、电脑购物和邮购业务的快速成长。特别是随着产品科技含量不断增高,销售支持也显得越来越重要,这种销售支持可能是技术上的辅导和培训,也可能是随着时间推移帮助客户进行技术更新和技术服务。因此,整个销售支持系统的设置,以及零、配件供应系统都应该作为销售系统的一部分加以全面的计划。

④流通渠道的创新必须与流通渠道的控制与管理紧密地结合起来。随着流通渠道的国际化、灵活化、复杂化的发展趋势,在积极变革流通渠道的同时,如何有效地控制它依然是一个严峻的问题,特别是在面对那些跨地区、跨国间、形式又多种多样的情形之下,企业协调和流通渠道控制的难度变得越来越大。要解决问题,可以从以下几方面着手:

A.进一步加强制造商与各类经销商之间的紧密型的合作。如相互签订协议、相互参股等。

B.进一步完善流通渠道的控制体系。如设立自己的经销公司和流通渠道的管理公司。

C.利用先进的科学管理手段。如应用现代计算机技术和通讯技术,及时地掌握流通渠道的动态。

(3)新型的市场促销手段始终是许多优秀市场营销者关注的热点。在将来的市场上,没有新意的市场促销活动,将越来越缺乏吸引力。其创新的过程中,有以下问题应引起注意:

①如何使各类促销活动更有针对性。随着市场

细分步伐的加快，要求针对特定市场的促销活动更加集中，更专门化。例如广告，过去一个版本可以在不同的地区乃至于不同的国家进行传播，但现在越来越要求有更精确的针对目标对象的设计和制作。这种设计和制作，不仅包括语言和文字，甚至于广告的口号、背景、人物、主题都要求更贴切于特定的顾客。

②如何选择适宜的媒介和组织方式开展市场促销。面对信息爆炸的时代和市场促销活动费用飞快增长的现实，消极的、仅是频繁而连续性的促销效果会越来越差。因此，促销创新必须十分谨慎地选择媒体和组织方式，各种信息也要“剪裁”得更加合适。美国近几年来，促销活动要求能更富有实效性，如充分利用地方性媒体；加强焦点环境中的促销活动；利用直接邮件宣传以及有线电视网络，这些现象都表明人们希望促销活动在效果和经济性两方面都能有所提高。

③促销活动的创新必须紧密地结合公司的经营理念。在整体营销的情况下，外界公众更多地是透过企业的市场促销活动来体会企业的追求和理念。所以，每一种促销活动的设计，必须将企业的理念加以融合和体现。例如，宝洁公司(P&G)在中国的企业——广州宝洁公司，为了体现世界一流产品的形象，无论是在广告制作方面，还是其他促销活动的组织方面都精益求精，他们在每个产品广告的后面，一定会出现“世界一流产品，美化你的生活”这一公司的口号，他们赞助中国许多大学的学生活动，以期在新时代中国消费主力军的学生时代，就使他们对宝洁公司留有深刻的印象。

四、营销创新的延伸

正如一位美国著名的优秀销售员所讲的：优秀销售员和普通销售员的最大区别在于服务。而我认为，优秀的企业市场营销与普通市场营销的区别，根本也在于服务。

服务创新是指一切能增加产品附加价值，便利消费者的新举措，如服务项目的增加、服务态度的改善、服务设施的改进及服务方式的推陈出新等等。

从某种角度来讲，服务创新比产品创新的难度更大，因为人们对提供服务所需要投入的成本总是有较多的顾虑，对服务所能够带来的利益总是抱有更多的怀疑。所以，要让大多数的人都来认识服务创新在整个市场营销中的地位，并不是一件容易的事情。

服务创新可以从两个方面着手：第一，如何进一步提高服务的质量。每一个企业都或多或少地为自己的经销商或用户提供着某种程度的服务。但是一般是以最基本的服务为主，往往以不听到顾客的抱怨为标准。而今后的服务创新应该更多地站在经销商或用户的立场上去考虑，不仅要使他们感到没有麻烦、没有抱怨，而且要带给他们更多的惊喜，以及由服务引起的满意程度的提高。例如：购买大型的家用电器，人们承认的基本服务可能是送货上门和一定期限的保修期。但是如家用电脑一类的产品，如果能够提供最基本的技术培训显然会给用户、特别是那些初用者提供更大的帮助。又如，许多产品都有保修期限，但一些世界最名牌的产品，如 Coach 的手提袋、Timber Land 休闲鞋，可以有终身的免费修理服务(Life Time Warrantee)，而且这种维修点分布于世界各地。这种高质量的服务充分显示了其品牌的价值。

第二，服务创新应该体现在如何使服务对象感到更方便、更及时、更多样化地得到服务。我们可以仔细地观察当前的市场服务的情况，几乎每一个企业都在提供着各式各样的服务项目，但用户要真正得到这种服务并不容易，即使在美国这样一个服务体系已十分完善的国家。如：笔者个人在美国时买了一台电脑，因过了 30 天商店的保修期后出现问题，我必须把这台电脑送到离洛杉矶 200 英里以外的地方去进行修理，十分不便。在中国许多企业都有用户的投诉电话，但电话线可能只有一根，造成人们几乎很难打得进去，而且还要自己付费。所以，我们必须认识到有了一套服务的项目和一套服务的体系还是远远不够的，关键是如何在执行的过程中，真正全心全意地服务于用户，使服务产生切实的效果，而用户也深感这种服务对他来讲是可及的。

五、营销创新的保障

所有市场营销工作是一项系统性的工作，一项系统性的工作要产生效益，一定必须有各个子系统的紧密配合和协调，这是一项艰苦而复杂的市场营销管理工作。

管理创新就是指企业市场营销理念、制度、方法、手段等的改进与提高以及管理科学发展的最新成果的运用等等。

美国德州农工大学(Texas Agriculture & Mechanic University)零售与营销学教授贝利(Leonard Berry)最近在他一篇谈论未来营销管理的文章中写

到：我相信2000年将出现的重要转变之一，乃是由“营销部门时代”演变为“营销表现时代”。在营销部门时代，营销部门的角色是为公司“做营销工作”。在营销表现时代，营销部门却要协助公司，使公司的营销工作更有效率。这并不是在玩一种文字游戏，而是道出了一种深刻的质的转变，即营销工作将正式成为企业成长和全盘工作的核心。《哈佛商业评论》的前主编、哈佛大学管理教授李维特（Thcodore，Levitt）也指出：我们已经极其成功，眼前待完成的新任务，乃是以营销为导向并以满足顾客需求为目标；我们必须学习如何完成这项任务，所以，从这一角度来讲，市场营销管理的创新仍是影响整个企业管理水平提高的关键。因为只有有了展望与预测前景的能力，掌握与利用未来营销趋势的能力，以及主动出击的能力，才可让公司站在有利的位置，提前进行必要的变革等工作，得到丰硕的成果。

随着市场波动增加、产品生命周期缩短、风险与利润倍数化、全球性竞争反应日趋直接，市场营销管理要承受越来越大的压力，它的创新工作必须把科技、社会经济、竞争、人口、生态、政治等方面的影响因素都纳入考虑的范围。我认为市场营销管理的创新可能涉及以下几方面的内容：

（1）持续增加企业弹性，以应付市场的动态。也就是说，企业必须有意识有能力接受市场变革，并持续不断进行调整；包括营销计划与作法上的调整，乃至“微调”。

（2）发挥开创精神，以掌握未来市场机会。要确立一套作法鼓励创新与适度的冒险，要勇于把一些截然不同的作业方法引进现行的作业之中，以不断地向过去传统僵化的体制挑战。

表5.6.1　传统营销管理与新型营销管理的区别

	传统营管理	新型营销管理
决策结构	阶梯式体/金字塔结构强调 从属关系 由上而下 官僚色彩	参与式组织/扁平结构重视 咨询和商讨 由下而上 开创精神
着眼点	单一中心（某一产业、市场、 国家、公司等） 注重程序 重视物的因素	动态性多元中心 注重市场 重视人的因素
时间观	过去/现在 分割的单元 看短程 稳定演进	过去/现在/将来 有连续性 看长程 变动频繁

（3）拟定出未来可能的“市场脚本”，并预计其营销涵义，从而有助于把未来思维融入管理作业。

（4）发展出一种鼓励接受合理风险的企业文化，也就是说，容许市场营销经理人员偶尔决策失误，鼓励他们勇于尝试。

（5）在目前的营销作法失灵之前，提早实施各项变革。这项工作特别强调循序创新，持续发现更好的新方法，以及致力累积小成就，创造整体的大利益。

（6）掌握并利用有关公司核心事业内外竞争形势发展的信息。这项工作将有助于对环境变化与新观念及思想保持敏锐的警觉，从而把握潜在的新机会。

（7）评估未来所需要的管理技巧，并通过训练计划，培养这些技巧，也就是讲，营销训练会是一项持续性的重要工作。

我们可以用表5.6.1来表明以上各方面工作所带来的传统市场营销管理与新型市场营销管理在心态和做法上的重大差异。它与以上所提到的可以相互补充，进一步表明未来的发展方向。

六、全方位的营销创新

在营销创新过程中，技术创新是基础，为其他创新活动提供物质技术条件；产品创新是核心，其他创新活动都必须围绕它进行；运作创新是关键，各项创

新是否成功,是否受到消费者欢迎,要通过运作创新得以实现和检验;服务创新是产品创新、技术创新、运作创新的进一步延伸与扩展;而管理创新则是一种保障,它使其他各项创新在有效管理的前提下开展,并藉以取得预期的效果。这五项工作从本质上讲相互渗透、相互依赖、相互适应、相互促进,是营销创新得以在整体营销下发展的根本点。这五项工作的综合作用,就称之为全方位的营销创新。

1. 全方位创新的作用

(1)全方位创新是促进企业发展的强大动力。不断地扩大生产营销规模,谋求事业发展,是企业致力追求的一个重要目标。虽然,企业发展依赖于多种因素的综合效应和累积效应,但在竞争激烈、变幻无穷的现代市场,全方位创新无疑是最主要最根本的途径。

正如李维特(Theodore Levitt,哈佛大学企业管理教授)所言,"营销导向"与"接近顾客"的观念是最新、最热门的企业观念。在现代市场经济条件下,企业必须围绕满足市场需求组织生产营销活动,市场需求方向决定企业的生产、投资方向,市场规模决定企业的生产营销规模,市场需求旺盛则企业欣欣向荣,市场呆滞疲软则企业萎靡不振,市场扩展则企业发展,市场缩小则企业萎缩。总之,企业与市场共兴衰。固然,市场变化受到多重因素的制约与影响,有其自身的客观规律,企业必须顺应市场变化,并敏锐应对。但企业对市场变化并不是束手无策的,而是可以进行预测的,所谓鉴古知今。企业可以在科学预测的基础上,把握市场变化,从而规避风险,并有可能在一定的程度上影响市场的变化,这就要求企业有强烈的应变意识,并坚持全方位创新。只有不断地进行全方位创新,追踪变化多端的市场风云的企业,才会有生生不息的发展动力,才能开创辉煌的发展业绩。

(2)全方位创新为企业创造竞争优势。在市场营销中,企业竞争的最主要内容是争夺消费者,不断提高市场占有率,从而使企业的产品能够尽快地以较有利的价格销售出去,赢得广大顾客的信任,激发他们不断地再购买。竞争的要求及其必然结果是优胜劣汰,强者占领市场,扩大市场,弱者缩小市场,退出市场。企业市场竞争力量的强弱与竞争优势的大小同企业的生存发展息息相关。不断地强化企业的竞争实力,创新竞争优势是企业竞争取胜的保证。而不断地进行全方位创新,则能为企业赢得长久的竞争优势。

企业在市场竞争中,既有绝对优势,又有相对优势;既有现实优势,又有潜在优势。拥有绝对优势的企业处于绝对的竞争强位,但只有极少数实力雄厚的公司能够有幸获得一定时期的绝对优势。绝大多数企业只能在同其他竞争对手的较量中寻求相对优势。企业拥有的现实优势是静止的、短暂的,而潜在优势则是动态的、处在发展变化之中的。企业在竞争中既要积极有效地发挥现实优势,更要重视寻求和运用潜在优势。企业奉行全方位创新战略,以全新的思维方式为指导,在技术、产品、市场、服务及管理等各个方面进行创新,从而以独特的谋略创新企业的相对优势,不断挖掘潜在优势,这样就能不断强化企业的竞争能力。

(3)全方位创新是防止和减少企业风险的有效途径。风险是可以给企业生存和发展造成威胁或给企业经营带来损失的。在激烈竞争和千变万化的市场上,风险无处不有、无时不有。具有强烈的风险意识,敢于承担风险是企业家的本质特征,也是现代企业家所应具备的基本素质。但是,作为优秀的企业家,要创造一番业绩,仅仅具有强烈的风险意识,敢于承担风险还是远远不够的,关键在于能大胆进取、不断创新,善于防止风险、防范风险、减少风险、分散风险,从而化险为夷。在企业市场营销全方位创新中,技术创新使企业紧紧跟踪世界科技发展的脉搏,及时采用先进技术,提高产品质量,降低生产成本,减少新产品开发的风险和市场风险;产品创新保证企业及时开发新产品,适应市场需求变化,减少产品销售风险;市场创新能使企业及时完善市场营销中的各项策略,顺应时代及形势的变化,比竞争对手领先出招,从而占领市场的有利位置;服务创新能优化企业的服务质量,不断提高企业产品在市场上的价值和优势;管理创新能从根本上提高市场营销的效率和效果,不断促进企业整体营销水平的提高。总之,我们可以认为这种全方位的整体性的创新活动,必将帮助企业及时对市场变化作出正确的反应,将风险降低到最低限度,是企业应对风险的有效手段。

2. 整体营销中全方位创新应奉行的基本原则

(1)全方位创新要在正确的企业理念指导下进行。企业经营理念是指导企业具体市场营销工作的灵魂,它决定着企业市场营销的方向。而市场营销全方位创新,是创造性、超常规的更高层次的营销活动,更需要在正确的企业指导之下进行。

伴随着社会的发展,生产力水平的不断提高,市场竞争的日益加剧,社会性企业经营理念正在为越

来越多的企业所接受和认识。企业作为社会生活中创造社会经济财富的一个组织,其经济责任之外的社会责任也越来越重。它要求企业不仅要在透彻了解顾客需求的基础上,实行市场导向,贴近顾客的基本市场营销思想,同时,也要求在此过程中,将企业的市场营销工作尽可能符合社会长远发展之要求,如:密切地注意社会生态环境,切实地关心人们的身心健康,对社会文化、政治产生良好的影响等等,因此,企业市场营销的全方位创新必须是在这种社会化企业经营理念的指导之下来进行。在创新活动中,既要考虑到如何有效地发挥企业自身的优势,同时又要考虑整个社会的长远利益和市场的需求,从而在社会的动态发展过程中捕捉创新的灵感,寻觅创新的策略,把握创新良机,确保创新活动符合市场的需要,提升消费者的满意程度,对社会发展产生良好的促进作用。反之,背对市场,违反社会规律,闭门造车地设计创新活动,必将导致创新的失败。

(2)全方位创新要紧密围绕企业战略计划进行。企业战略是企业生产经营全局性、长期性和方向性问题作出的重大决策,实际上它是在企业经营理念指导之下,对企业长远的资源分配的一种决策,其正确与否直接关系到企业的兴衰存亡。因此,企业的其他各项工作都是在战略计划指导之下,在各个具体管理职能范围之内的具体体现。当然所有精明的企业家都清楚,一个企业战略的制定,必须能够对自身的任务、目标以及所拥有的资源有深刻的理解,并根据市场需求的发展高屋建瓴地加以确定。所以,在市场上取胜的一个关键是企业有效利用资源的一种较量。企业市场营销的全方位创新,同企业的其他工作一样也必须紧紧围绕企业战略计划进行,同企业在一定时期内的营运目标和任务保持一致,使每一项创新活动都有利于企业战略目标的圆满实现。这样才能确保创新活动自身的目标明确,使企业营运具有强大的生命力。

(3)全方位创新要在市场调研的基础上进行。现代社会,信息是企业经营活动的无形资源,是企业制定战略计划和生产经营决策的重要依据。企业占有有效信息的多少、信息及时准确的程度,直接决定着决策的正确与否,同时也决定着创新活动的方向,决定着创新活动同市场需求相适应的程度。市场调研是企业搜集和获取市场信息、分析和了解市场的最主要方法,也是企业赢得竞争,减少风险的重要途径。从此意义上讲,市场调研决定企业生产营销活动的成败,也决定企业市场营销全方位创新的成败。

回顾近一二十年来,日本、南韩、台湾、新加坡等国家和地区的企业在国际市场上所取得的成功经验,可以发现,这些企业在市场创新工作中都高度重视市场信息工作及其专门人才培养,持续不断地进行大量市场信息的搜集和处理,并把各种有用的信息及时地贯彻到市场营销的具体工作中,使其创新活动与市场需求紧密衔接,这是他们成功的重要原因。这些成功的例子,同样也给我们树立了样板,值得我们借鉴。